Richard Denny

CUM SĂ TE MOTIVEZI CA SĂ CÎȘTIGI

Vrei să fii convingător şi să afli cum să-i cucereşti pe ceilalţi ca un adevărat om de succes? Vrei să-ţi motivezi angajaţii sau pe cineva apropiat ţie şi nu ştii cum? Te temi de eşec şi îţi găseşti tot timpul scuze? Planurile tale de viitor sînt incerte pentru că ţi-e frică să gîndeşti pe termen lung? Richard Denny te învaţă cum să te motivezi ca să cîştigi. Acasă sau la serviciu, urmînd sfaturile şi tehnicile prezentate în această carte, vei reuşi să obţii rezultatele dorite.

„Richard Denny îţi arată cum să te «vinzi» unui public, să te pregăteşti bine, să-ţi stăpîneşti tensiunea nervoasă, să te prezinţi cum trebuie şi să-ţi perfecţionezi stilul."

(*Business Franchise*)

Legile motivării · Recunoaşte factorii care demotivează · Cum să te motivezi consolidîndu-ţi încrederea în tine · Cum să te motivezi stabilindu-ţi ţeluri · Cum să motivezi pe cineva sau o echipă · Conducerea motivantă · Motivarea stimulantă · Întreceri stimulante · Comunicarea stimulantă · Critica motivantă · Cum să obţii succesul cu ajutorul celorlalţi · Motivaţia acasă

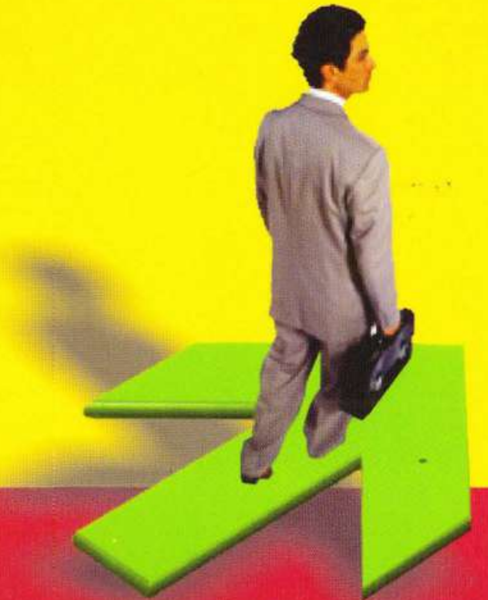
Editura POLIROM

ISBN 973-681-870-5

9 789736 818707

www.polirom.ro

POLIROM



Richard Denny

CUM să te motivezi ca să CÎȘTIGI

„Richard Denny este maestrul motivaţiei. Dacă citeşti această carte, probabil îţi va schimba viaţa." (Rosemary Conley)

Colecția HEXAGON

Vrei să fii convingător şi să-i cucereşti pe ceilalți? Vrei să devii un exemplu pentru angajați sau prieteni şi să îi motivezi în ceea ce fac? Te temi de eşec, îți găseşti tot timpul scuze, iar planurile tale de viitor sînt incerte pentru că ți-e frică să gîndeşti pe termen lung? Richard Denny, un specialist în materie de succes, te învață ce trebuie să faci pentru a te motiva să reuşeşti. Acasă sau la serviciu, urmînd sfaturile şi tehnicile prezentate în această carte, vei obține rezultatele dorite.

Legile motivării • Recunoaşte factorii care demotivează • Cum să te motivezi consolidîndu-ți încrederea în tine • Cum să te motivezi stabilindu-ți țeluri • Cum să motivezi pe cineva sau o echipă • Conducerea motivantă • Motivarea stimulantă • Întreceri stimulante • Comunicarea stimulantă • Critica motivantă • Cum să obții succesul cu ajutorul celorlalți • Motivația acasă

Richard Denny este nu doar o autoritate în teoretizarea succesului, ci şi unul dintre cei mai cunoscuţi specialişti în vînzări din Marea Britanie. Preşedinte al Richard Denny Organization, în ultimii 20 de ani a devenit un fel de legendă vie ca urmare a numeroaselor conferinţe ţinute în toată lumea, pe tema motivării personale. Cărţile sale au devenit bestseller-uri, fiind traduse în peste 20 de limbi. La Editura Polirom au apărut: *Cum să comunici ca să cîştigi. Secretele unei comunicări de succes* (2003) şi *Încrede-te în tine însuţi. Descoperă-ţi potenţialul pentru succes şi fericire* (2003). Autorul a mai publicat *Selling to Win* (Kogan Page, Londra, 1989) şi *Speak for Yourself. Tested Techniques for Improving Your Communication and Presentation Skills* (Kogan Page, Londra, 1994).

Richard Denny, *Motivate to Win. How to Motivate Yourself and Others*, Kogan Page
First published in 1993. Reprinted in 1994 (twice), 1995, 1996 (three times), 1997, 1998. Second edition published in 2002. Reprinted in 2003

www.polirom.ro

Editura POLIROM
Iaşi, B-dul Carol I nr. 4, P.O. BOX 266, 700506
Bucureşti, B-dul I.C. Brătianu nr. 6, et. 7, ap. 33, O.P. 37; P.O. BOX 1-728, 030174

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României:

DENNY, RICHARD

Cum să te motivezi ca să cîştigi / Richard Denny; trad. de Ioana Alupoaie – Iaşi : Polirom, 2005

ISBN: 973-681-870-5

I. Alupoaie, Ioana (trad.)

658.8
159.9

Printed in ROMANIA

Richard Denny

CUM
să te motivezi ca să
CÎŞTIGI

Traducere de Ioana Alupoaie

Persoanele care motivează pot fi bărbaţi sau femei. Pe parcursul cărţii, termenii *el* şi *ea* sînt folosiţi în mod liber. Dacă predomină pronumele masculin, aceasta este din cauza faptului că limba engleză nu permite existenţa unui singur pronume care să se refere la ambele genuri.

Pentru Linda, soţia mea şi partenerul meu de afaceri:
Scopul de a cîştiga
Bucuria de a împărtăşi
Inspiraţia pentru succes
şi lui
Lyster, Walter, Giles, Julius, Stephen:
fiii mei, care sînt un capital ce mă motivează.

Cuprins

Mulțumiri

Aş vrea să-i mulţumesc lui Debbie Poulter pentru entuziasmul şi răbdarea ei, precum şi pentru ajutorul pe care mi l-a dat în pregătirea cărţii de faţă. Am fost întotdeauna motivat în acest extraordinar mediu de lucru !

Introducere

Institute of Manpower Studies afirmă că termenul *motivare* se numără printre primele şase cuvinte cel mai des folosite în documentele companiilor. Acelaşi institut mai afirmă însă şi că simplul fapt că e folosit nu înseamnă că este şi înţeles aşa cum ar trebui.

În urma unui sondaj efectuat de Grassroots Group plc, ce a inclus 500 dintre cele mai mari 1 000 de firme din Marea Britanie, s-a constatat că 95% dintre companiile care au răspuns considerau că angajaţii lor ar putea fi mai motivaţi.

Într-o scrisoare către *Marketing Week*, Martin van Mesdag spune :

> A-i motiva pe alţii reprezintă cel mai important obiectiv managerial. Aceasta presupune să ai abilităţi de comunicare, să fii un exemplu pentru ceilalţi, să provoci, să încurajezi, să primeşti feedback, să te implici, să delegi, să dezvolţi şi să antrenezi, să informezi, să instruieşti şi să oferi răsplata cuvenită.

Acest cuvînt – *motivare* – pare să le provoace multor oameni reacţii afective extraordinare. Înainte de a mă apuca să scriu cartea de faţă, am discutat despre acest concept cu familia mea, cu prietenii şi colegii şi se pare că reacţia

tuturor era ceva de genul „M-aş împăca şi cu chestia asta - orice ar fi ea ! ” sau „Abia aştept să citesc respectivul capitol din cartea pe care o s-o scrii”.

Cuvîntul *motivare* pare să provoace din partea tuturor răspunsul că toată lumea ar vrea să aibă aşa ceva, însă nimeni nu prea ştie exact ce anume este. În diferite anunţuri din ziare care oferă locuri de muncă se precizează faptul că aplicantul trebuie să fie motivat.

Un alt domeniu în care putem vedea extraordinare rezultate şi realizări strîns legate de puterea motivaţiei este lumea sportului.

După cum ştim, oamenii sînt în mod natural înclinaţi să îşi urmărească anumite ţeluri şi se pare că realizările cele mai uimitoare din lume le aparţin unor indivizi motivaţi. Trăim cu toţii într-o lume din ce în ce mai complexă, avînd la dispoziţie mijloace tehnologice incredibile. Dezvoltarea tehnologiei informaţionale, a microcipurilor, a Internetului, precum şi progresele obţinute în sfera procesării electronice a datelor şi în domeniile care presupun creativitate te lasă cu gura căscată.

Şi totuşi, lumea reală, în care muncim cu toţii, este, bineînţeles, o lume a oamenilor. Iar aceşti oameni au copii, copiii îşi desăvîrşesc educaţia şi apoi îşi urmează propria carieră. La rîndul lor, se îndrăgostesc, se căsătoresc şi au copii - şi aşa mai departe.

În şcoală, foarte puţini dintre noi au avut parte de o educaţie privind dezvoltarea personală, comunicarea, relaţiile cu oamenii sau motivarea.

Cartea de faţă este despre oameni ; la serviciu, în timpul liber (sport, hobby-uri), în relaţiile personale şi acasă.

Teoretic, fiecare poate să se automotiveze şi ar trebui să-i motiveze şi pe alţii.

Cum te poate ajuta această carte

Scopul cu care a fost scrisă cartea de faţă este de a fi citită ; de aceea am scris-o într-un stil accesibil. Ar trebui să fie o carte asupra căreia să-ţi arunci privirea din cînd în cînd şi să subliniezi anumite fraze sau paragrafe ce ar putea să ţi se pară interesante. Însă scopul său de bază este acela de a înlătura aerul de mister care învăluie cuvîntul *motivare* şi de a expune idei simple şi utile, ce te vor ajuta să realizezi tot ceea ce îţi doreşti.

După cum ştim cu toţii, succesul se obţine cu ajutorul oamenilor. Aproape niciodată nu poţi atinge succesul de unul singur. În afară de efortul personal, este nevoie de susţinerea, îndrumarea, colaborarea, sfaturile, bunăvoinţa şi implicarea celorlalţi. De cîte ori nu am văzut la diferitele ceremonii de decernare a unor premii oameni care, după ce primeau premiul, le adresau mulţumiri persoanelor ce i-au ajutat ?

O mare parte din conţinutul cărţii de faţă ar putea fi caracterizat ca fiind „lucruri ce ţin de bun-simţ” - s-ar putea să fie într-adevăr aşa, dar nu văd nimic rău în asta. Bunul-simţ este o calitate demnă de admiraţie, pe care cei ce o au tind să o pună în practică, pe cînd cei ce nu o au nu îşi dau seama că le lipseşte.

Însă, avînd în vedere mediul în care trăim cu toţii - o lume ce se schimbă rapid, unde cererile se înmulţesc, iar aşteptările devin din ce în ce mai ridicate -, poate că lucrul

cel mai important pe care trebuie să-l facem este să ne autoperfecţionăm. Dar cum am putea oare să devenim mai buni? Iar dacă acceptăm faptul că lumea în care trăim şi muncim este una a oamenilor, atunci e esenţial să ne înţelegem mai bine pe noi înşine, să înţelegem ce anume ne motivează şi cum putem deveni mai motivaţi.

Aceia dintre voi care au imensa responsabilitate de a-i supraveghea sau de a-i conduce pe alţii trebuie să ştie ce este necesar pentru a-i ajuta pe oameni să îşi realizeze aspiraţiile şi cum pot fi ei motivaţi pentru a atinge un ţel comun.

Nu am avut intenţia să realizez o antologie de povestioare motivante. Istoria omenirii e presărată cu tot felul de realizări uimitoare: de la remarcabilele performanţe din lumea sportului pînă la actele de eroism de pe cîmpul de luptă; de la succesul financiar al omului de afaceri pînă la triumful asupra bolilor care ameninţau viaţa sau la sacrificiile personale făcute de unii pentru a le îmbunătăţi viaţa celor mai puţin norocoşi.

Motivarea interioară este şi a fost întotdeauna forţa ce a condus la succesele şi realizările omenirii. Atunci cînd încerci să-ţi dezvolţi sau să-ţi menţii motivarea, gîndeşte-te la poveştile oamenilor de succes. Vîrsta pe care o ai, culoarea pielii, religia sau situaţia materială nu contează aproape deloc. DACĂ TU CREZI CU ADEVĂRAT CĂ POŢI, POŢI.

Dacă vei aplica principiile expuse în această carte, în mod sigur vei deveni o persoană mai motivată. Dacă ai o responsabilitate care îi implică şi pe alţii, îţi vei mări capacitatea de a atinge succesul prin intermediul succesului lor. Iar succesul tău este ceea ce hotărăşti tu să fie.

1 Motivaţia în perspectivă

Dacă înţelegi ce îi motivează pe oameni, ai în mînă cel mai preţios instrument care să te ajute să te descurci în relaţiile cu ei.

În introducere, spuneam că motivarea pare să fie o cerinţă generală. Toată lumea vrea să aibă parte de mai multă motivare, însă nimeni nu ştie sigur ce înseamnă asta. Un om obişnuit ar spune că i-ar plăcea să fie mai motivat. Oricărui manager sau lider i-ar plăcea să aibă un grup sau o echipă mai motivat(ă), iar orice angajator doreşte să angajeze o persoană motivată. De fapt, cererile angajatorului sînt şi mai mari, prin faptul că persoana de care are nevoie ar trebui să fie **auto**motivată.

Motivarea şi puterea sînt atît de strîns legate, încît se poate spune că o persoană motivată este puternică. Poate că îţi mai aminteşti povestea mamei de vreo 57 de kilograme care a avut un grav accident de maşină, împreună cu băieţelul său. Maşina s-a răsturnat pe o parte, iar copilul a rămas prins sub ea. Din fericire, mama a fost aruncată afară, fără să se fi rănit. Cînd au sosit ajutoarele, au găsit-o pe femeie legănîndu-şi copilul – nevătămat – în braţe. Amîndoi au fost transportaţi la spital pentru a li se face un control complet, iar acolo medicii au descoperit că femeia

îşi fracturase coloana vertebrală. Se pare că ea ridicase singură maşina, scosese copilul cu ajutorul picioarelor şi, din cauza efortului, îşi vătămase coloana. În mod normal, nu era posibil ca ea să fi putut ridica maşina. Nu avea nici condiţia fizică, nici forţa şi nici masa musculară necesare. Însă a avut puterea motivării.

FUNDAMENTUL ORICĂREI MOTIVAŢII ESTE SPERANŢA.

Speranţa este aşadar un criteriu care îi motivează pe oameni. Este cauza ce stă la baza efectului - combustibilul ce pune în mişcare motorul. Fără speranţă, nimeni nu ar putea vreodată să fie motivat.

Motivare şi manipulare

Pentru început, hai să facem distincţia între *motivare* şi *manipulare*, dintr-un punct de vedere managerial.

După părerea mea, manipularea pare să însemne a determina pe cineva să facă ceva pentru că vrei *tu* să o facă ; în timp ce motivarea înseamnă a determina pe cineva să facă ceva pentru că vrea *el/ea* să o facă. În asta constă marea diferenţă.

După cum spunea marele meu prieten Frank Tijou : „Diferenţa face diferenţa".

În istoria recentă a afacerilor din Marea Britanie, de prea mult timp managementul operează sub un regim de manipulare, iar naţiunea a avut de suferit din cauza unei administrări proaste - şi, de multe ori, insistente.

Un timp, managerii britanici au încetat să mai vorbească cu angajaţii lor şi comunicau doar prin intermediul

reprezentanţilor sindicali. Din toţi anii în care am lucrat în domeniul consultanţei în afaceri, nu-mi amintesc nici o situaţie în care să fi existat probleme majore între un sindicat şi o conducere bună.

Am mai spus deja că lumea în care muncim este una a oamenilor şi totuşi, în multe organizaţii, oamenii sînt promovaţi într-o funcţie de conducere sau de management deoarece sînt buni la altceva. Există foarte puţine cazuri în care oamenii fac vreun curs de pregătire ce ar putea să-i înveţe cum să se poarte cu oamenii. Pentru simplul fapt că erau buni sau eficienţi în altă funcţie, semenii lor aşteaptă acum de la ei să-şi asume titlul de manager şi, printr-un drept divin, să ştie automat cum să-i motiveze pe alţii, cum să comunice şi cum să se poarte cu ei.

Şi astfel, ciclul se perpetuează deoarece mulţi manageri de acest fel preiau stilul manipulativ al predecesorilor lor.

Desigur, manipularea chiar funcţionează. Însă nu durează prea mult şi provoacă neîncredere, ducînd la o situaţie de tipul „noi şi ei".

Un stil manipulativ de management al oamenilor nu creează acea situaţie ideală în care managerii şi angajaţii trag cu toţii în aceeaşi direcţie pentru a-şi atinge ţelurile comune.

Este mai degrabă naiv să-i încurajezi pe nişte oameni automotivaţi să participe la un interviu decît să te aştepţi ca acel candidat care trece de interviu să reacţioneze cu bunăvoinţă faţă de manipulare, atunci cînd se recurge la ea.

După cum am mai spus, a motiva înseamnă a face pe cineva să facă un anumit lucru pentru că vrea să îl facă. Acest lucru se aplică şi în cazul tău sau al meu - dacă noi *vrem* cu adevărat să facem ceva, vom fi mai motivaţi ; iar dacă într-adevăr *nu* vrem să facem un anumit lucru,

automotivarea ne va lipsi. Prin urmare, pe parcursul cărţii vom analiza şi discuta nu doar metodologia, principiile şi tehnicile privind consolidarea propriei automotivări, ci şi cele referitoare la modul cum îi poţi motiva pe alţi oameni cu care vii în contact.

Probabil că, dacă principiul durerii şi plăcerii ar fi înţeles, acest lucru ar fi de un real folos. La fel ca şi celelalte fiinţe din lumea animală, şi noi sîntem dispuşi să facem tot ce putem pentru a evita durerea. Există, bineînţeles, şi instinctul natural de a evita orice ne-ar putea face să simţim durere fizică. De asemenea, posedăm şi instinctul de a ne feri de orice formă de disconfort mental. Iată cîteva exemple de situaţii în care se manifestă acest instinct: reacţia în faţa unei sarcini neplăcute, cum ar fi o convorbire telefonică neplăcută, treburile casnice, o şedinţă ce s-ar putea dovedi dificilă, citirea facturilor, exerciţiile fizice pentru a te menţine în formă sau încercarea de a te lăsa de fumat.

Pe de altă parte, sîntem dispuşi să facem foarte multe pentru a căuta plăcerea sau ceea ce credem noi că este plăcerea, care, în unele cazuri, nu durează prea mult – să mîncăm prea mult, să bem prea mult. Există însă şi o latură pozitivă: tendinţa de a căuta plăcerea este, bineînţeles, crucială pentru a concretiza ceva, aşa cum vom vedea atunci cînd vom analiza mai în detaliu atingerea ţelurilor. Realizările din această lume reuşesc să menţină echilibrul principiului plăcerii şi durerii.

Trebuie să simţi o anumită „durere" din cînd în cînd, dar depinde de tine dacă numeşti acest lucru *autodisciplină* sau *automanagement*. Bunul meu prieten Steve Bennett, un om de afaceri de succes care a fondat Jungle.com, îi încurajează şi pe alţii să folosească tehnica sa de memorare numită BANJO.

Bang
A
Nasty
Job
*Off**

Multe persoane care nu au realizări în viaţă amînă la nesfîrşit, lăsînd la o parte treburile importante sau neplăcute, şi, în multe cazuri, nu se expun la vreo situaţie ce ar putea implica durere – nefiind pregătite să-şi asume vreodată vreun risc. Atunci cînd se confruntă cu ceva neplăcut, dificil, urît sau provocator, Steve rezolvă acea problemă mai întîi, folosind tehnica BANJO. Recomandarea mea este următoarea: dacă ai două treburi de făcut, una neplăcută şi una plăcută, fă întotdeauna lucrul mai dificil şi apoi răsplăteşte-te cu o sarcină uşoară. Ştim amîndoi că persoana care are un nivel prea scăzut de automanagement va face exact pe dos.

Pentru a analiza motivarea în perspectivă, trebuie, de asemenea, să facem diferenţa între *motivarea ca atitudine* şi *motivarea-stimulent*.

Am auzit cu toţii despre motivarea de tipul morcovului agăţat de băţ şi, cum aceasta este imaginea pe care mulţi oameni încă o mai au referitor la motivare, hai să facem diferenţa între cele două tipuri menţionate mai sus.

Motivarea de atitudine

Motivarea de atitudine se referă la modul în care gîndesc şi simt oamenii. Este vorba despre încrederea în sine,

* „Dă la o parte o treabă neplăcută" (n.t.).

atitudinea faţă de viaţă – pozitivă sau negativă. Despre ceea ce simt în legătură cu viitorul şi cum reacţionează faţă de trecut. Cu toţii trebuie ca, din cînd în cînd, să ne asigurăm că avem atitudinea potrivită – mai ales în ceea ce priveşte trecutul.

Motivarea stimulativă

Motivarea stimulativă are loc atunci cînd o persoană sau o echipă culege răsplata în urma unei activităţi. Putem rezuma această situaţie astfel: „Faci asta şi primeşti aia". Capitolul 10 analizează motivarea stimulativă în detaliu: tipurile de răsplată sau de premii care îi împing pe oameni să facă ceva, îi determină să se străduiască puţin mai mult.

Este extrem de important să se înţeleagă diferenţa dintre cele două tipuri de motivare şi să se accepte faptul că ambele dau cel mai mare randament atunci cînd sînt combinate.

Mediul potrivit

Înainte de a trece în revistă tehnicile de consolidare a motivării şi de a analiza subiectul în detaliu, este esenţial să se înţeleagă faptul că, pentru un individ, o echipă sau un grup, motivarea nu poate funcţiona decît în mediul potrivit.

De exemplu, un manager poate încerca să motiveze o echipă prin intermediul unei competiţii sau al unui program stimulant, ce ar putea fi organizate aşa cum trebuie, dar, dacă mediul în care lucrează echipa nu este favorabil unei relaţii armonioase, dacă oamenii se vorbesc de rău unul pe altul, există neîncredere sau o atmosferă încărcată, orice

încercare de abordare motivantă sau stimulativă va fi ineficientă.

Aşa că trebuie să îţi analizezi mediul – este unul în care poţi fi motivat? Dacă ai o funcţie de conducere, există un mediu potrivit pentru ca oamenii tăi să fie motivaţi? Profesorul Hertzberg numeşte acest tip de consideraţii „factori de igienă".

Gîndeşte-te, de exemplu, la dotările din birou. Funcţionează aparatura? Este prea cald sau prea frig în încăpere? Este ordine şi curăţenie? Este destulă lumină, aer curat, există o toaletă şi, bineînţeles, destul spaţiu de lucru? Este un mediu favorabil muncii eficiente sau sînt alţi factori care stau în calea performanţei?

Pentru a fi un manager eficient şi pentru a-i putea motiva pe alţii, trebuie să ai sau să-ţi dezvolţi anumite abilităţi de conducere. Pare o afirmaţie de bun-simţ, însă merită repetată.

Eu, personal, apreciez foarte mult unele mari clişee de acest fel, un bun exemplu fiind următorul:

Cînd liderii conduc, oamenii îi urmează.

Desigur, oamenii îşi imită semenii, iar stilurile de conducere nu pot fi separate de rezultatele motivante. „Dă un exemplu bun", li s-a tot spus liderilor încă de la începutul timpurilor.

Persoana motivată

Hai să schiţăm acum imaginea unei persoane motivate. Prima noastră impresie este creată de înfăţişarea unui om.

O persoană motivată va avea cu siguranţă un aspect elegant; va avea părul îngrijit, hainele proaspăt spălate şi călcate, pantofii curaţi. Prin urmare, înfăţişarea sa va fi aceea a cuiva care are grijă de el/ea.

Timp de cîţiva ani, una dintre companiile mele a condus o echipă de agenţi care vindeau telefoane, ce a avut foarte mare succes. S-a stabilit ca standard obligatoriu ca agenţii de vînzări să vină mereu la serviciu îmbrăcaţi elegant, cu părul aranjat, iar femeile să fie machiate. Am descoperit că rezultatele bune erau în corelaţie directă cu motivarea echipei de agenţi. Atunci cînd aveau o părere bună despre ei înşişi, performanţele lor şi succesele în vînzări au crescut vizibil.

În multe firme există o tendinţă de a nu se acorda prea multă atenţie felului în care se îmbracă angajaţii. Eu înţeleg o astfel de abordare mai lejeră, însă trebuie să existe un echilibru. Cu toţii ne formăm păreri bazate pe aspectul exterior al unei persoane.

De asemenea, ar trebui să acordăm atenţie felului în care mergem. Am un prieten bun care îi priveşte de la fereastra biroului său pe oamenii veniţi la interviu şi, practic, se hotărăşte în funcţie de felul cum merg dacă îi va angaja. O persoană ce merge cu un scop şi cu o anumită viteză, spune el, ajunge să fie un angajat mai bun decît cineva care umblă greoi sau are un mers leneş. Merg ei agale, cu mîinile în buzunare, sau au un pas săltăreţ şi îşi leagănă mîinile pe lîngă corp?

În al doilea rînd, limbajul trupului va exprima entuziasmul unei persoane. O faţă zîmbitoare, ochii scînteietori şi o mimică pozitivă pot exprima cu siguranţă motivarea unui individ.

Cei care studiază limbajul trupului susţin că, în vestul Europei, oamenii pot să comunice cu ajutorul a aproximativ 40 000 de cuvinte şi sunete, deşi în mod obişnuit nu folosim în vorbirea cotidiană decît vreo 4 000. Pe de altă parte, semnalele pe care le transmite doar mimica pot atinge un număr de pînă la 15 000.

Ştim că majoritatea oamenilor pot controla ceea ce spun. Aşa că, atunci cînd limbajul trupului este în contradicţie cu vorbele din cauza numărului copleşitor de semnale transmise de corp, limbajul trupului va oferi aproape sigur informaţii corecte.

Prin urmare, poţi studia limbajul trupului unei persoane care spune că, de fapt, se simte bine, dar are o mimică ce exprimă durere sau umerii gîrboviţi, arătînd clar exact opusul, şi poţi deduce astfel adevăratele sale sentimente.

În sfîrşit, cum comunică o persoană motivată? Cu entuziasm. O persoană motivată vorbeşte despre viitor, despre ce face sau plănuieşte să facă. Trecutul este folosit pentru experienţa de a recunoaşte ocaziile favorabile şi de a le transforma în succese. Prin urmare, persoana motivată are poftă de viaţă şi este o companie extrem de plăcută.

Şi, mai presus de orice, o persoană motivată este ceea ce am putea numi o persoană pozitivă. Cu alte cuvinte, ea manifestă caracteristicile unei atitudini:

- pozitive;
- motivate de un scop;
- care se aşteaptă să reuşească.

La rîndul său, aceasta generează energie. Oamenii motivaţi par să aibă energie din plin. Probabil că ai auzit expresia „Dacă vrei să-ţi rezolve cineva ceva, cere-i unei persoane ocupate".

Recompense = rezultate

La sfîrşitul acestui capitol, aş dori să analizez motivaţia dintr-o anumită perspectivă, menţionînd excelenta carte a lui Michael Le Boeuf, *How to Motivate People* (*Cum să îi motivezi pe oameni*), în care descrie cel mai important principiu al managementului, şi anume:

> Obţii mai mult din comportamentul pe care îl răsplăteşti. Nu obţii ceea ce speri, ce ceri, ce îţi doreşti sau ce cerşeşti. Primeşti ceea ce dai.

Prin urmare, cel mai important principiu al managementului sugerează că lucrurile care sînt răsplătite se rezolvă. Aşa că tu, ca manager sau lider al altor oameni, trebuie să iei seama şi să te întrebi - ce anume recunoşti ca avînd valoare şi răsplăteşti? Vom analiza această problemă mai amănunţit în capitolul 8, unde ne referim la motivaţia echipei şi a grupului, precum şi a persoanei.

Dacă nu răsplăteşti un comportament adecvat, este foarte probabil că vei obţine rezultate proaste.

De reţinut

- Speranţa stă la baza oricărei motivaţii.
- Motivare sau manipulare? Fă diferenţa.
- Fă diferenţa - motivare atitudinală, motivare stimulativă.
- Caută caracteristicile unei persoane motivate.

Cuvinte înţelepte

Ideea comună conform căreia succesul îi corupe pe oameni făcîndu-i orgolioşi, egoişti şi mulţumiţi de sine este complet eronată. Din contră, succesul îi face, pe cei mai mulţi, să fie umili, toleranţi şi buni. Eşecul îi face pe oameni cruzi şi înverşunaţi.

Somerset Maugham

2 Legile motivării

Pe aceia dintre voi care citesc această carte şi au marea responsabilitate de a-i administra, conduce şi motiva pe alţii îi rog să-mi permită să le pun două întrebări.

Cum ai vrea să fie managerul tău?

Fă-ţi o imagine clară în minte şi apoi întocmeşte mai jos o listă cu toate caracteristicile unui manager. Nu te gîndi la şeful tău actual, ci la managerul/liderul ideal - care ar fi trăsăturile sale?

____

____

____

____

____

____

Cea de-a doua întrebare - şi cea mai dificilă - este următoarea:

Tu eşti un astfel de manager?

Sînt două întrebări cît se poate de pertinente, care îţi permit să-ţi cercetezi sufletul. Fiecare manager ar trebui să se

întrebe aceste lucruri în mod periodic, căci răspunsurile trebuie să stea la baza principiilor ce duc la un stil managerial sănătos. Eu încerc să-mi pun aceste întrebări în fiecare zi în care am uriaşa responsabilitate de a-i administra şi a-i conduce pe alţii.

În acest capitol vom trece în revistă legile motivaţiei. S-ar putea ridica obiecţia că este vorba mai degrabă despre nişte *principii* decît despre nişte legi, însă eu prefer să folosesc acest al doilea termen deoarece implică ideea că, dacă nu le respecţi, vei primi o pedeapsă.

Legea nr. 1
Trebuie să fim motivaţi pentru a motiva

Este imposibil să motivezi pe altcineva dacă tu însuţi nu eşti motivat.

Ce fel de manager ai vrea să ai? Un manager care ajunge la serviciu înaintea tuturor, este entuziast, are o atitudine pozitivă, dă întotdeauna cîte o veste bună, e loial şi conduce prin puterea exemplului personal? Un manager care are un scop - cu alte cuvinte, un MANAGER MOTIVAT?

Am întîlnit atîţia manageri care le cereau şi aşteptau din partea angajaţilor lor să fie mai motivaţi şi totuşi, privindu-i pe aceşti lideri, este cît se poate de evident de ce nu obţin rezultatele scontate.

Am prezidat odată o conferinţă la care au luat parte aproximativ 200 de directori manageriali ai unei mari companii britanice. Am aflat apoi că era a doua oară cînd participau la o conferinţă în încercarea de a lansa un nou stil managerial şi o nouă strategie. Cu toate acestea, directorii

executivi nu înţelegeau prea bine sistemul cel nou şi nu îl acceptaseră prea bucuroşi. S-a dovedit că una dintre cauzele principale ale lipsei de entuziasm şi a motivaţiei de a schimba ceva era legată doar de o singură persoană. Cu puţin timp înainte de a se desfăşura prima conferinţă, managerul-cheie, responsabil cu aplicarea programului, fusese anunţat că nu mai era nevoie de serviciile sale în firmă, după care a fost chemat înapoi şi i s-a făcut un contract pe şase luni, însă doar pentru a face cunoscută şi a implementa strategia. Ce decizie managerială bizară !

Dacă vrei să motivezi o altă persoană, trebuie să fii tu însuţi motivat.

Legea nr. 2
Motivarea are nevoie de un ţel

Este imposibil ca un individ sau un grup să fie motivaţi fără un ţel clar şi specific. Este un lucru atît de evident, încît unora li s-ar putea părea ceva ce ţine pur şi simplu de bun-simţ, iritîndu-i deci faptul că eu îi subliniez importanţa aici. Cu toate acestea, în lumea afacerilor, tocmai bunul-simţ nu este recunoscut de obicei.

În lumea sportului însă, lucrurile stau exact pe dos. Este evident că o echipă nu poate fi motivată de căpitan, manager sau antrenor în lipsa unei competiţii sau a unui obiectiv pe care să se străduiască să îl atingă. Dacă i-aş întreba pe oamenii ce lucrează pentru tine sau îţi sînt subordonaţi astăzi „Care este obiectivul stabilit pentru luna aceasta ? ", ar putea ei să-mi răspundă ? „Care este obiectivul fixat pentru această săptămînă ? " Ar putea să-mi zică ? Dar „Care este obiectivul pe azi ? " ? Probabil că ar putea să-mi spună care este obiectivul stabilit pe anul în curs, însă aş fi foarte surprins să fie în stare să-mi răspundă la celelalte întrebări. Încearcă să răspunzi tu însuţi la ele.

Aşa cum am mai spus, motivarea constă în străduinţa de a atinge un ţel, iar fără un ţel, nu are nici un rost.

În capitolul 6, ce descrie cum te poţi motiva pe tine însuţi, voi trece în revistă şi voi analiza principiile şi etapele procesului de stabilire a unor obiective şi modurile în care poţi obţine ceea ce doreşti. Este trist faptul că atît de puţini oameni au într-adevăr un scop şi e încă şi mai copleşitor că mulţi nu au nici o speranţă. De fapt, unii oameni se trezesc dimineaţa, iar prima lor reacţie este una de surpriză - nu au murit în somn ! Aceştia nu au nici un scop, nici un ţel şi nu vor nimic să realizeze sau să facă.

Ştim cu toţii că apatia se poate instala pe nesimţite atunci cînd ne pierdem speranţa. Trebuie să aşteptăm mereu ceva, stabilindu-ne astfel ţelurile şi obiectivele noastre.

Legea nr. 3
O dată stabilită, motivarea nu durează

Această lege derivă dintr-o judecată managerială greşită, foarte frecventă. Particip la multe conferinţe în fiecare an, iar unul dintre obiectivele principale ale conferinţelor organizate de diferite firme este de a-i aduna pe toţi la un loc, de a le comunica informaţii despre realizările obţinute, precum şi anumite lucruri noi şi de a stabili obiectivele şi planurile pentru viitor. Obiectivul general este de a-i trimite acasă pe participanţi şi pe delegaţi cu bateriile încărcate şi

cît se poate de motivaţi. Iar majoritatea conferinţelor ating, într-adevăr, acest obiectiv.

Însă motivarea şi sentimentul acela plăcut nu durează prea mult. Seamănă puţin cu un balon pe care îl umfli, iar dacă nu-l legi la gură, aerul iese din el. Motivarea trebuie să fie un proces continuu. Nu un sprijin pe care să-l acorzi doar o dată pe an.

Unele organizaţii au o evaluare anuală, cînd fiecare angajat participă la o şedinţă între patru ochi cu şeful său direct, care îi trece în revistă activitatea. Desigur, acesta poate fi un exerciţiu motivant sau demotivant pentru angajatul respectiv. Însă scopul evaluării, dacă este efectuată corect, e acela de a motiva – se pun în discuţie punctele forte şi cele slabe şi se proiectează un plan de acţiune şi de autoperfecţionare pentru viitor.

Totuşi, în anumite firme, aceasta este singura ocazie în care se discută cu un superior despre activitatea unei persoane – doar o dată pe an. De aceea, a accepta evaluarea poate fi un lucru care să te motiveze. În afară de necesitatea esenţială de a îmbunătăţi o activitate neproductivă sau de a îndrepta un comportament necorespunzător, pare logic să existe şi un program periodic, poate trimestrial, de minievaluări.

Însă acesta nu este decît un singur exemplu de motivare permanentă. În cartea de faţă, vom analiza numeroase metode de a-i motiva pe oameni. Cu toate acestea, trebuie să fii conştient de faptul că, dacă un om este motivat astăzi, asta nu înseamnă neapărat că va fi motivat şi mîine.

O persoană poate fi motivată la locul de muncă şi demotivată în mediul familial, sau invers. Chiar şi numai acest lucru este un motiv suficient pentru care fiecare om ar trebui să înţeleagă puterea motivaţiei, să se înţeleagă pe sine însuşi, ceea ce simte şi de ce reacţionează într-un anumit fel : ce îl face să fie fericit sau nefericit şi ce îl inspiră să facă puţin mai mult.

Trebuie să înţelegem cu adevărat ce anume ne demotivează, apoi, cît mai des posibil, să luăm măsuri pentru a preveni acest lucru.

Eu puteam fi demotivat pentru că maşina nu voia să pornească sau că primeam sîmbăta dimineaţa o scrisoare de la consilierul meu bancar. Cu toate acestea, am luat măsurile necesare pentru prevenirea sau eliminarea acestor factori demotivanţi. Cu siguranţă, întreţinerea periodică a maşinii şi repararea ei sînt extrem de eficiente. Iar în ceea ce priveşte banca, atunci cînd optam pentru alta sau îmi schimbam consilierul, negociam condiţiile în care doresc să-mi fie administrat contul şi insistam pe faptul că, dacă mai primesc vreodată o scrisoare sîmbăta dimineaţa, urma să îl desfiinţez !

Liderii şi managerii trebuie să creeze condiţii pentru evenimente *motivante.* Pur şi simplu, nu este de ajuns un singur eveniment pe an care să le ridice oamenilor moralul sau să le încarce bateriile. Ar trebui să fie un proces permanent, planificat.

Legea nr. 4
Motivaţia cere recunoaştere

Aceasta este o lege foarte puternică. Dacă vei continua să o încalci, nu vei avea niciodată în jurul tău oameni cu adevărat motivaţi.

Recunoaşterea se manifestă în foarte multe forme diferite : de la titluri nobiliare la o scrisoare de mulţumire ; de la

felul în care prezinţi pe cineva cuiva pînă la a admira un aranjament floral; de la Premiul Oscar pînă la o nouă funcţie; de la o diplomă pînă la invitaţia de a face parte dintr-o comisie; de la o poză în ziar pînă la o apariţie la televiziune.

Oamenii se vor strădui să obţină recunoaştere mai mult decît pentru orice altceva în viaţă. Recunoaşterea poate lua chiar forma unui simplu compliment. Dacă eşti părinte, ştii, desigur, cum este să-ţi vină copilul de la şcoală cu o lucrare. Ar putea fi un desen făcut de el, iar tu, ca părinte, îl admiri, îl arăţi şi celorlalţi membri ai familiei şi îl lipeşti pe perete. Rezultatul, după cum sînt sigur că ai observat, nu este doar un copil mai motivat, ci şi mai multe desene.

Complimentele sincere sînt o formă de recunoaştere şi trebuie să fii o persoană cu cap ca să-i faci altuia un compliment. Oamenii cu mintea îngustă nu sînt niciodată capabili să recunoască realizările altora.

În afaceri, companiile oferă recunoaştere la conferinţe, unde le mulţumesc angajaţilor pentru performanţele lor, pentru loialitate etc. Este o regulă de aur ca, atunci cînd oferi recunoaştere, să nu uiţi pe nimeni.

La o anumită conferinţă la care am participat, preşedintele le dădea ca premiu sticle de şampanie celor ce avuseseră performanţe strălucite. Aceste sticle fuseseră cîştigate în funcţie de volumul de vînzări realizat. După ce a înmînat şi ultima sticlă, a întrebat publicul dacă uitase pe cineva. Un biet om a ridicat mîna. O expresie de uimire a apărut pe faţa preşedintelui şi a fost auzit spunîndu-i asistentului de pe scenă: „Cine dracu' mai e şi ăsta?". Din fericire, asistentul cunoştea numele persoanei respective. S-au uitat amîndoi prin nişte hîrtii şi, după puţin timp, preşedintele a anunţat că, într-adevăr, omul avea dreptate.

Făcuseră o greşeală, dar, din fericire, aveau o sticlă de rezervă, iar bietul om a reuşit, pînă la urmă, să-şi primească premiul. Un eveniment care aproape reuşise să ofere recunoaştere şi-a pierdut astfel din valoare.

Legea nr. 5 Participarea motivează

Începînd cu mijlocul anilor '80, a luat foarte multă amploare un curent de preluare a companiilor şi, în multe cazuri, firme care înainte fuseseră destul de neprofitabile au ajuns să aibă un succes enorm. În multe dintre aceste proiecte, s-a acordat un procent mai mare de acţiuni angajaţilor firmei, demonstrîndu-se astfel că participarea motivează cu adevărat.

Oamenii sînt adesea mai motivaţi de modul în care sînt folosiţi într-o anumită funcţie decît de felul în care sînt trataţi. Atunci cînd oamenii simt că iau parte la un anumit experiment sau proiect, manifestă un nivel mai ridicat de motivare.

Prin urmare, implicîndu-i pe oameni, vei crea un individ sau un grup mult mai motivat.

Mulţi manageri nu le împărtăşesc şi altora planurile, ţelurile şi obiectivele lor. Nu-i lasă pe oameni să guste sentimentul deschizătorului de drumuri. În ianuarie 1993, predam un curs de vînzări ce ţinea două zile. După ce am ajuns la hotel, m-am întîlnit cu unii dintre delegaţi şi am descoperit că aceştia erau nişte oameni demotivaţi şi demoralizaţi. Punîndu-le o grămadă de întrebări, am aflat că avusese loc o schimbare în rîndul directorilor principali. Acum, membrii echipei de vînzări simţeau că li se dictează,

nu li se mai cere părerea sau nu se pune mare preţ pe ea şi nu mai participau la luarea deciziilor. Aveam în faţă o problemă pe care trebuia să o rezolv. A doua zi dimineaţa, m-am întîlnit cu noul manager şi am petrecut două ore trecînd în revistă diferitele puncte de vedere. Noul manager nu comunicase deloc înainte de discuţia pe care am avut-o cu el. TREBUIE SĂ-ŢI VINZI IDEILE, NU DOAR SĂ LE AFIRMI. FĂ-I PE OAMENII TĂI SĂ LE PLACĂ ACESTE IDEI ŞI SĂ LE ACCEPTE.

Julian Richer este fondatorul companiei Richer Sounds, un lanţ de magazine care vînd mai multă aparatură hi-fi decît orice alt distribuitor din lume – a fost opt ani la rînd în *Cartea Recordurilor*. Julian este un om de afaceri şi un lider fenomenal şi se pricepe nemaipomenit de bine să motiveze oamenii. Fluctuaţia personalului în firma sa e minimă, ceea ce este extraordinar în domeniul vînzărilor, unde, de obicei, lucrurile stau exact pe dos. Julian a spus că, atunci cînd şi-a pornit afacerea, absolut toate ideile referitoare la modul cum să-şi conducă afacerea i-au aparţinut în întregime. Astăzi, numai 10% dintre idei sînt ale lui – restul vin din partea angajaţilor săi. Fiecare salariat trebuie să vină cu 20 de idei pe an vizînd anumite schimbări sau îmbunătăţiri. Pentru fiecare idee supusă discuţiei, angajaţii primesc minimum 5 lire sterline, suma crescînd în funcţie de valoarea ideii. Julian a oferit de mai multe ori sume mari de bani, cuprinse între 10 şi 20 000 de lire sterline. De asemenea, el are grijă ca fiecare idee supusă discuţiei să primească un răspuns în maximum patru zile. Nu numai că oamenii sînt doritori să-şi împărtăşească ideile, ci, la fel de important, ştiu că ele nu dispar pur şi simplu, ca într-o gaură neagră, fără să se mai audă vreodată de ele, ca în cazul atîtor firme.

Legea nr. 6
Faptul că vedem că facem progrese ne motivează

Aceasta este o altă lege pe care trebuie să o înţelegi cum trebuie.

Atunci cînd vedem că facem progrese, că mergem înainte şi realizăm diferite lucruri, sîntem mult mai motivaţi. Atunci cînd ne vedem regresînd, acest lucru ne demotivează.

La începutul anilor '90, Marea Britanie a trecut printr-o perioadă de demotivare puternică. Aceasta a fost cauzată, în parte, de scăderea rapidă a valorii proprietăţilor la sfîrşitul anilor '80. Din cauza problemelor economice mondiale, precum şi a diferitor alţi factori, preţurile imobilelor şi ale terenurilor au scăzut cu pînă la 50% în anumite părţi ale Marii Britanii. Şomajul a crescut foarte mult, afectînd pînă la 4 milioane de persoane. Dobînzile au crescut pînă la 17% ; „factorul care te făcea să te simţi bine" la mijlocul deceniului opt dispăruse.

Oamenii vedeau că sînt mai săraci, în ciuda faptului că, pe hîrtie, deţineau anumite bunuri, iar reacţia care a urmat a fost scăderea dramatică a încrederii în sine, demotivarea, sentimentul pierderii controlului şi limitarea cheltuielilor nenecesare. Banii nu mai erau cheltuiţi pe obiecte de lux, ci pe strictul necesar.

De asemenea, în această perioadă a avut loc o creştere imensă a demotivării în rîndul deţinătorilor de proprietăţi pe măsură ce vedeau cum imobilele îşi pierdeau rapid valoarea, iar ipotecile depăşeau noua lor valoare netă.

Naţiunea şi oamenii înşişi erau în criză şi nu vedeau proverbiala luminiţă de la capătul tunelului – era deci vorba despre o demotivare în masă.

Acesta este un exemplu de demotivare cauzată de circumstanţe ce scăpau controlului majorităţii oamenilor. La rîndul său, aceasta a dus la o pierdere masivă a încrederii în sine. Exemplul este important pentru înţelegerea cauzelor care provoacă astfel de sentimente sau a modurilor lor de manifestare, ajutîndu-i pe oameni să devină mai motivaţi, precum şi să găsească şi să dezvolte, la rîndul lor, modalităţi de a merge înainte.

Am cunoscut mulţi oameni care, după ce au dat faliment, şi-au găsit liniştea sufletească. Devastatoarea perioadă de disperare şi de griji se încheie o dată cu falimentul. După aceea, ei pot să o ia de la capăt.

Sentimentul de demotivare este cauzat de frica de a te întreba ce altceva rău se mai poate întîmpla.

Este în firea omului ca, atunci cînd vede cum face progrese, să fie, în mod sigur, mult mai motivat. Indiferent dacă este vorba despre viaţa noastră personală sau profesională, hobby-uri, sporturi sau alte puncte de interes, atunci cînd vedem cum avansăm, nu vrem decît să mergem mai departe.

Practic experimentăm factorul care te face să te simţi bine. Liderii trebuie să aibă grijă ca oamenii lor să fie ţinuţi la curent chiar şi cu cel mai mic progres. În perioade mai dificile, liderul trebuie să sublinieze din nou un anumit aspect sau o anumită activitate în care echipa face progrese.

Această lege trebuie să fie pusă în practică, dezvoltată, administrată şi planificată pentru a menţine un nivel înalt al motivării.

Legea nr. 7
Provocarea motivează doar dacă poţi cîştiga

Într-un alt capitol al cărţii vom analiza stimulentele, competiţiile şi provocările care ar putea să-i inspire pe oameni pentru a ajunge la performanţe mai mari. Însă o provocare va motiva pe cineva doar dacă respectiva persoană crede că are o şansă de a cîştiga.

Am văzut prea multe întreceri şi competiţii organizate de directorii de vînzări cu scopul de a-i face pe oameni să obţină rezultate mai bune în ce priveşte vînzările. Ei nu au înţeles această lege, după care s-au întrebat de ce doar unul sau doi oameni erau motivaţi de întrecere să îşi crească performanţele, să răspundă provocării şi să primească răsplata promisă.

Pe directorii generali, directorii de vînzări şi şefii de departamente îi rog să nu fixeze targeturi prea ridicate – fiţi realişti. Unii cred că targeturile ridicate sînt motivante pentru că reprezintă o provocare. Dacă toată lumea este de părere că targetul e imposibil de atins, rezultatul va fi demotivarea.

Întrecerile, competiţiile şi provocările sînt extrem de eficiente şi, cu siguranţă, îi inspiră pe oameni să-şi îmbunătăţească activitatea. Însă aceia care participă trebuie să creadă că au o şansă să cîştige.

De exemplu, am văzut o companie ce oferea ca premiu o vacanţă de două săptămîni pentru două persoane, în Bahamas. Era valabil pentru toţi cei patruzeci de agenţi de vînzări ai săi. Premiul urma să fie cîştigat de persoana

care avea să realizeze cel mai mare volum de vînzări într-o perioadă de trei luni. Trei dintre cei patruzeci de membri ai echipei de vînzări au intrat în competiţie. Ei aveau cea mai mare zonă, ca acoperire, cei mai mulţi clienţi şi cele mai multe cereri. De asemenea, ei fuseseră mereu în top în ultimii doi ani. Restul agenţilor de vînzări erau, de fapt, demotivaţi de această întrecere, căci ştiau că nu au aproape nici o şansă să cîştige. Diferenţa dintre ei şi ceilalţi trei era atît de mare, încît era imposibil să recupereze terenul pierdut.

Provocarea motivează. Oamenii vor veni în întîmpinarea ei. Dacă îi provoci să facă ceva care merită, în nouă cazuri din zece o vor face. Din ce în ce mai mulţi manageri descoperă că munca în sine poate fi motivantă. Nu doar munca privită ca o corvoadă, ci alte aspecte ale ei, cum ar fi responsabilitatea, provocarea şi sentimentul de a face ceva care merită.

Munca unui om poate deveni mai provocatoare dacă îi dai cea mai dificilă sarcină pe care o poate duce la îndeplinire – şi, o dată cu această responsabilitate, desigur, trebuie să vină şi recunoaşterea realizărilor sale.

Legea nr. 8
Toată lumea are un fitil al motivării

Această lege spune că toată lumea are un fitil al motivării. O persoană poate avea acest fitil, însă nu se ştie cînd se va aprinde. Uneori, pur şi simplu nu este eficient să continui să încerci să provoci scînteia care va face o persoană să intre în acţiune sau să îşi crească performanţele.

Fiecare dintre noi are un fitil, iar un manager motivant eficient va încerca multe metode de a provoca scînteia care

să propulseze pe cineva să adopte un model de comportament mai motivat. Atunci cînd încercările sale nu dau rezultate, de multe ori managerul va crede că el este vinovat. Pentru orice director, una dintre cele mai neplăcute responsabilităţi este să concedieze un angajat. Însă uneori aceasta s-ar putea să fie cea mai bună decizie, deoarece, aşa cum am spus deja, tocmai mediul ar putea fi cauza performanţelor scăzute. Pe de altă parte, de vină ar putea fi persoana respectivă, deloc dispusă să se schimbe, individul care arată mereu cu degetul şi spune: „Nu este vina mea, ci a tuturor celorlalţi. Este vina companiei, a produsului, a birocraţiei. A managerului. De fapt, am o slujbă de doi bani”.

Trebuie reţinut faptul că funcţiei nu îi pasă de oameni. Atitudinea unei persoane faţă de funcţie face toată diferenţa. Cineva poate afirma sus şi tare şi chiar crede că slujba sa este cea mai rea pe care a creat-o vreodată umanitatea. Şi totuşi, dacă altcineva va prelua aceeaşi funcţie cu altă atitudine, acea persoană va spune şi va crede că este o slujbă nemaipomenită şi se va considera norocoasă că o are.

Aşa că, atunci cînd aplici această lege, ca persoană care îi motivează pe alţii, trebuie să înţelegi că fiecare are un fitil ce poate fi aprins. De asemenea, trebuie să accepţi că uneori timpul şi efortul implicate s-ar putea pur şi simplu să nu merite.

Legea nr. 9
Apartenenţa la un grup motivează

Această lege subliniază cît de important este ca oamenii să simtă că aparţin unui grup. Cu cît este mai mică unitatea căreia îi aparţin, cu atît sînt mai mari loialitatea, motivarea şi eforturile lor.

Cînd mergeai la şcoală, probabil că existau o echipă sportivă a şcolii şi diferite alte echipe, cum ar fi cele de cartier. Cred că atunci cînd jucau echipele de cartier se puteau remarca o incitare, o emoţie şi o loialitate mai mari decît în cazul echipei şcolii.

Hai să extindem puţin această analogie. Ce provoacă mai multe emoţii printre suporteri, ceea ce, la rîndul său, creşte preţul biletelor pe piaţa neagră - finala Cupei Ligii Campionilor sau un meci între echipa naţională şi cea a altei ţări? Suporterii echipelor locale arată cărui grup aparţin purtînd eşarfe, şepci şi insigne în culorile echipei lor - ei vor să aparţină acestui grup.

Desigur, fiecare este un „angajat" prin faptul că face parte dintr-o companie sau dintr-o organizaţie, însă un bun manager va avea grijă ca oamenii săi să aparţină şi unei echipe.

În anumite cazuri, poate fi vorba despre crearea unui nume, de exemplu, porecla liderului echipei devine numele acesteia. În alte organizaţii, se formează echipe în fiecare departament: departamentul de producţie, marketing, vînzări şi aşa mai departe. Iar acolo unde se creează acest sentiment al apartenenţei la grup, un bun manager care îi motivează pe ceilalţi va face un plan de activităţi extracurriculare ce

îi va aduna pe oamenii săi la un loc. Acestea ar putea include o ieşire la iarbă verde, la teatru sau întîlniri şi briefing-uri periodice ale echipei. Şi tricourile, pixurile şi agendele pot crea sentimentul că aparţii unei echipe. Însă trebuie să accepţi că apartenenţa la un grup îi motivează pe oameni.

De reţinut

- Trebuie să fim motivaţi ca să motivăm.
- Motivarea are nevoie de un ţel.
- O dată stabilită, motivarea nu durează la nesfîrşit.
- Motivarea are nevoie de recunoaştere.
- Participarea motivează.
- Cînd vedem cum facem progrese, sîntem mai motivaţi.
- Provocarea motivează doar dacă poţi să cîştigi.
- Toată lumea are un fitil care declanşează motivarea.
- Apartenenţa la un grup motivează.

Cuvinte înţelepte

Un om convins împotriva voinţei sale îşi păstrează aceeaşi părere.

Howard Lago

3
Recunoaşte factorii care demotivează

Este important să cunoşti regulile motivării, însă la fel de important este să ştii şi să poţi recunoaşte factorii care demotivează. Baza oricărei motivări, aşa cum am arătat anterior, este speranţa. Fără speranţă, omul nu va fi motivat.

Fiinţa umană este un animal care se străduieşte să-şi atingă un ţel. Istoria omenirii consemnează realizarea unui ţel sau a altuia şi tocmai această tendinţă de a privi înainte către viitor contribuie nemăsurat de mult la crearea unei minţi motivate.

O persoană căreia îi lipseşte motivarea sau a fost demotivată de către alţii sau de anumite circumstanţe va exprima cum se simte prin limbajul trupului, aspectul fizic şi mimica feţei. Este deci esenţial să recunoaştem semnele exterioare ale persoanei nemotivate.

Desigur, acestea sînt nişte lucruri care ţin de bun-simţ, dar, din pricina tensiunii şi a ritmului vieţii pe care o duc majoritatea oamenilor, mult prea adesea ei sînt conştienţi de sentimentele altor oameni. De aceea este atît de important pentru un manager motivat să poată da dovadă de empatie.

Empatia este definită de obicei ca „a te pune în pielea altuia" sau „a vedea lucrurile din punctul de vedere al altcuiva...". Unii oameni devin atît de preocupaţi de ei înşişi, încît nu vor niciodată să vadă lumea din perspectiva celeilalte persoane.

Relaţiile şi certurile domestice, în atîtea cazuri, ar putea fi rezolvate dacă fiecare ar privi conflictul din punctul de vedere al celuilalt. Este atît de uşor de făcut asta ; nu trebuie decît să te întrebi : „De ce a spus asta ? ". Vezi, în mod normal, se întîmplă ca oamenii să reacţioneze la vorbe şi, desigur, la expresia feţei, însă nu încearcă să afle ce anume a cauzat reacţia celeilalte persoane.

Empatia nu înseamnă că trebuie să fii de acord cu celălalt, ci să înţelegi de ce spune sau face un anumit lucru. Există unii, aşa cum spuneam, care nu dau dovadă de empatie, pe cînd alţii manifestă prea multă, ceea ce poate cauza timiditate, lipsă de asertivitate şi se exprimă prin ceea ce am putea numi lipsă de încredere. Empatia nu diferă de curba distribuţiei normale a vieţii - ambele extreme limitează succesul.

Aşadar, care sînt semnele exterioare ale unei persoane nemotivate ?

Semne exterioare

În primul rînd, aspectul fizic. Oamenii acordă mai puţină atenţie părului lor, nu fac eforturi să se îmbrace cum trebuie - îşi spală şi îşi calcă hainele mai rar -, pantofii au un aspect neîngrijit.

Manifestările pot lua amploare, fiind vizibile în felul în care îşi întreţin maşina şi apoi chiar în modul cum muncesc

şi în starea biroului lor. În sfîrşit, acest aspect neîngrijit poate fi observat şi în propria lor locuinţă.

Expresia feţei va include gura cu colţurile îndreptate în jos şi va transmite mesajele corpului, şi anume: este nefericit, demotivat, nesigur sau chiar amar. De asemenea, mulţi oameni sînt mai înclinaţi către îmbolnăviri.

Şi apoi, cel mai important indicator este, desigur, ceea ce spun oamenii. Atunci cînd încep să vorbească, îi oferă instantaneu ascultătorului - dacă acesta într-adevăr ascultă ceea ce i se spune - indiciul final că o persoană este motivată sau nemotivată.

Acum, să trecem în revistă unele dintre principalele cauze ale demotivării.

Lipsa încrederii în sine

Aceasta poate fi exprimată adesea printr-un sentiment interior de genul: „Pot să fac asta?" sau „Nu sînt destul de bun", „Nu sînt calificat, capabil..." şi aşa mai departe.

Atunci cînd oamenilor le lipseşte încrederea în sine, cauza este în primul rînd unul dintre următorii trei factori:

1. Încrederea lor a dispărut din pricina a ceea ce a spus altcineva - vom analiza mai în detaliu acest aspect cînd vom vorbi despre al treilea factor demotivant.
2. Ar putea fi cauzată de o condiţionare din copilărie. Fiecare copil vine pe lume cu o minte pozitivă, iar în primele cîteva luni de viaţă primeşte o stimulare pozitivă din partea părinţilor săi. Imediat ce începe să se deplaseze, stimularea pozitivă creşte: „Da, poţi să faci asta", „Ai voie să faci asta". În curînd, micuţul poate sta în picioare, mîndria părinţilor creşte, ca şi stimularea pozitivă. În cele din urmă, copilul face primii paşi. După ce poate merge, rudele şi prietenii sînt, fireşte, invitaţi să se bucure şi ei, dar, imediat ce poate merge de-adevăratelea, stimularea se poate transforma radical dintr-una pozitivă într-una negativă - „Ai grijă", „Nu fă aia", „Nu pune mîna" sau „Poţi să te loveşti"... Şi astfel, acel creier pozitiv începe să sufere condiţionarea NU-NU.
3. Prin condiţionarea legată de o experienţă trecută.

Experienţă încununată de succes	Eşec
↓	↓
Încredere	Lipsă de încredere
↓	↓
Pot	Nu pot

Să presupunem că ţi se cere să ţii un discurs. Subconştientul tău va apela automat la amintiri. Dacă ultimul discurs pe care l-ai ţinut a decurs bine, atunci în prim-plan va apărea: „Da, pot să o fac". Dacă ultimul tău discurs a fost un dezastru, atunci condiţionarea pe care ai suferit-o în urma acestei experienţe trecute îţi va da un sentiment de genul „Nu pot". Desigur, acesta poate fi învins, după cum vei vedea; însă important este să înţelegi ceea ce simţi. Dacă nu ai mai ţinut niciodată un discurs, atunci subconştientul tău va spune: „Pot s-o fac?".

Prin urmare, este esenţial ca, pentru a ne conduce şi pentru a-i conduce pe alţii, trebuie în primul rînd să înţelegem cauzele care stau la baza acestei lipse de încredere, iar în al doilea rînd, să încercăm să nu devenim noi înşine cauza unei viitoare lipse de încredere. Dacă cineva face ceva nou, din cînd în cînd îşi va simţi încrederea

zguduită. Dacă este cineva care afirmă că nu-i lipseşte niciodată încrederea în sine înseamnă că nu face niciodată nimic nou.

Un manager eficient nu trebuie deci să distrugă încrederea în alţii, căci acest lucru în mod sigur va demotiva şi va provoca o pierdere a încrederii şi a loialităţii. În capitolul 5 vom afla cum să ne consolidăm încrederea.

Grijile

Cuvîntul *worry* (*grijă*) vine de la termenul anglo-saxon *weirgan*, care înseamnă „a strangula", „a înăbuşi pînă nu mai rămîne pic de viaţă". Grijile aproape că pot să producă acest efect asupra anumitor oameni. Ele constituie, bineînţeles, un factor care demotivează. Reprezintă sentimentul pe care-l au oamenii atunci cînd se gîndesc la ce se va întîmpla dacă dau greş ; teama că, dacă fac o greşeală, ar putea să-şi piardă slujba ; şi poate cea mai insuportabilă temere este aceea de a fi ridiculizat în faţa colegilor sau a semenilor.

În unele organizaţii, grijile legate de teama de a face o greşeală stau în calea sentimentului de siguranţă a acţiunii şi în mod cert reprezintă un obstacol în calea luării deciziilor.

Pentru a progresa şi a supravieţui, este esenţial ca oamenii să ia decizii, iar dacă acest lucru urmează să se întîmple, o parte dintre ele vor fi aproape sigur greşite. Un stil managerial motivant nu va demotiva niciodată o persoană pedepsind-o pentru că a făcut o greşeală.

> Toţi marii lideri şi oameni de afaceri din lume recunosc faptul că fac greşeli şi erori de calcul. Pur şi simplu, au noroc că iau mai multe decizii corecte decît greşite.

Această temere manifestată sub formă de griji duce la o teamă de eşec. Însă eşecul nu reprezintă decît un rezultat slab. De aceea, nu există eşecuri, ci doar rezultate nesatisfăcătoare.

Părerile negative

Cu siguranţă că acestea reprezintă cel mai „malefic" factor demotivant. Ceea ce spun ceilalţi face cel mai mare rău ; iar dacă ar fi să aleg cel mai dăunător lucru de care este vinovată omenirea, acesta ar fi comunicarea negativă. Succesul mai mare şi cel potenţial sînt distruse de părerile negative ale oamenilor mai mult decît de orice alt factor.

În cadrul unei organizaţii, dacă o singură persoană are o atitudine negativă, aceasta se întinde aproape ca un incendiu în pădure, pînă cînd toată lumea se molipseşte de gîndirea negativă. Orice persoană care nu poate sau nu vrea să înţeleagă pe deplin pericolul şi efectul părerilor negative nu va fi niciodată în stare să stăpînească motivaţia.

Este ca un cancer – şi folosesc acest cuvînt fiind conştient de toate conotaţiile sale îngrozitoare. Este vorba despre caracterul dăunător al vorbelor pe care şi le spun oamenii unii altora ; criticile, condamnările şi plîngerile ; lamentaţiile, tînguielile, bîrfele răutăcioase şi zvonurile negative. Ai observat că, în afaceri, căile prin care circulă informaţiile neoficiale nu dau nimic bun ? Aproape întotdeauna se aud numai vorbe otrăvite.

Un grup sau o echipă cu o gîndire negativă devine neproductiv(ă). O persoană care gîndeşte negativ îşi pierde capacitatea de a produce ceva. Acest lucru distruge cu adevărat succesul şi realizările potenţiale ; de aceea TREBUIE

să înţelegi ce înseamnă vorbele, comentariile şi comunicarea negative, orice formă ar lua ele. Este esenţial să înţelegi pentru a putea fie să previi, fie să faci faţă acestei trăsături umane îngrozitoare.

Mai întîi, fă diferenţa între critica distructivă şi cea constructivă – primeşte-o cu bucurie pe aceasta din urmă şi respinge-o pe cea dintîi (desigur, trebuie să te asiguri că faci ceea ce spui). În al doilea rînd, creează un mediu în care oamenii să vină la tine sau să participe la şedinţe mai degrabă cu idei legate de „CUM SĂ" facă ceva decît de „CUM SĂ NU" facă. În al treilea rînd, asigură-te că ai luat măsuri de prevenire a apariţiei unei atitudini negative instruindu-i pe oamenii tăi în legătură cu efectele comunicării negative. În cel de-al patrulea rînd, asigură-te că tu şi oamenii tăi sînteţi pregătiţi să faceţi faţă unei posibile izbucniri negative.

Să presupunem că ai o idee bună şi discuţi despre ea cu un prieten, iar acesta îţi dă feedback negativ. Ideea ta nu va merge, nu este timpul potrivit, oricum, nu o vei putea pune în practică... Cum te simţi? Motivat sau demotivat? Ştim amîndoi care este răspunsul.

Mai întîi, dă-mi voie să te întreb dacă, atunci cînd încerci să ceri părerea sau sfatul altcuiva, este acea persoană cea mai în măsură să ţi le dea. Îl poţi întreba pe un şofer de taxi ce crede el despre operaţiile pe creier şi, fără îndoială, el va avea o opinie, a cărei validitate însă ar trebui să o pui la îndoială. Trebuie să mergi pe principiul că, atunci cînd cineva îşi exprimă o părere, e recomandabil să îi verifici autenticitatea, adică să te asiguri că acea persoană are calificarea, experienţa sau cunoştinţele legate de subiectul respectiv. De asemenea, adu-ţi aminte că şi specialiştii se pot înşela, aşa cum arată Cristopher Cerf şi

Victor Navasky în fascinanta carte *The Experts Speak*, publicată la Pantheon Books.

> Edison spunea : „Filmele sonore nu vor înlocui filmele mute obişnuite".
> Aristotel spunea : „S-ar putea spune că femeile sînt un fel de bărbaţi inferiori".
> „Pentru majoritatea oamenilor, fumatul are un efect benefic." (dr. Ian McDonald, chirurg, citat în *Newsweek*, 18 noiembrie 1963)
> „Aeroplanul nu va zbura niciodată." (Lord Haldane, 1907)
> „Televiziunea nu va avea viaţă lungă – este un succes de moment." (Mary Somerville, 1948)

Afirmaţiile de mai sus au fost comentariile unor aşa-zişi specialişti. Aşa că ce şansă are oricare dintre noi cu indivizii pe care îi întîlneşte la cafenea! ?

Dacă eşti cel care recepţionează ideile negative ale cuiva, ţine minte că nu este decît o părere – poate fi bună sau, din contră, poate fi greşită ; şi pare a fi o caracteristică a oamenilor cu cel mai mare succes în viaţă faptul că foarte rar exprimă în mod direct o opinie negativă.

Mai degrabă, atunci cînd îşi spun părerea, încearcă să-şi imagineze cel mai prost scenariu, apoi, după ce analizează toate posibilităţile de a reuşi cu succes, sfîrşesc prin a-ţi oferi mai multe informaţii. O dată cu ele, se creează o mai bună înţelegere a subiectului în legătură cu care vrei o părere, astfel încît devii mai capabil să-ţi formezi singur un punct de vedere şi să iei o decizie.

Dacă tot sîntem la acest subiect, cred că persoanele proaspăt intrate în politică şi pline de aspiraţii ar trebui să înveţe să folosească aşa cum trebuie cuvîntul *niciodată* – şi apoi, niciodată să nu spună niciodată.

Sentimentul de tipul „nu am nici un viitor aici"

Atunci cînd cineva simte că nu are nici un viitor, persoana respectivă va ajunge, bineînţeles, să fie demotivată. În anumite domenii ale lumii afacerilor, oamenii trebuie să aştepte proverbialii „pantofi ai mortului". În alte cazuri, ei ştiu că nu au nici o şansă să fie promovaţi, căci funcţia respectivă va fi preluată de către unul dintre membrii familiei de la conducere.

În unele organizaţii, avansarea depinde de vechime, în timp ce în alte companii toate funcţiile de conducere sînt ocupate de oameni din afară.

Trebuie să se accepte că faptul de a nu oferi oportunitatea unei cariere nu este neapărat un lucru rău pentru afacere. În multe cazuri, oamenii îi vor folosi pe angajatorii lor ca trepte în vederea atingerii propriilor lor obiective, ceea ce, desigur, este un lucru cît se poate de înţeles şi de sănătos.

Corect ar fi ca atît şeful, cît şi angajaţii să fie în stare să recunoască şi să respecte propriii termeni sau propria poziţie în ceea ce priveşte angajarea. Sentimentul de tipul „nu am nici un viitor aici" poate fi atenuat printr-un management corespunzător. Dacă managerul este conştient de faptul că în firmă nu prea sînt şanse de avansare în carieră sau anumite oportunităţi, cel puţin, poate oferi stimulente şi motivaţie, care să mai reducă acel sentiment de nu-am-nici-un-viitor-aici. Ei pot face acest lucru oferind recunoaştere pentru sarcinile îndeplinite cum trebuie, schimbînd şi împărţind responsabilităţile, implicînd oamenii în luarea de decizii şi, poate cel mai important, oferind ocazii de perfecţionare.

Este evident (dar trebuie totuşi menţionat) faptul că ar fi cît se poate de demotivant să oferi cursuri de perfecţionare pentru anumite abilităţi care nu ar putea fi folosite niciodată în acea organizaţie.

Mă simt neimportant

Atunci cînd o persoană se simte într-adevăr lipsită de importanţă, cu siguranţă va ajunge să fie demotivată. Acest lucru se poate exprima şi prin afirmaţii de genul : „Nimănui nu-i pasă de mine", „Sînt nesemnificativ", „Nu sînt decît o rotiţă din acest angrenaj uriaş".

O astfel de atitudine – ca toţi factorii care demotivează – poate fi uşor prevenită printr-un management adecvat. Managerii cu abilităţi de conducere şi de motivare ştiu că recunoaşterea poate îndepărta acest sentiment. Ar putea fi doar un „mulţumesc" ; ar putea fi o scrisoare personală de la managerul-şef al unei echipe manageriale ; ar putea fi simplul fapt că directorul companiei ştie numele persoanei respective şi i se adresează folosindu-l.

> Un excelent exemplu este cel al unei persoane care vizita un şantier. Stînd de vorbă cu un zidar, l-a întrebat ce face, iar acesta i-a răspuns : „Pun cărămizi". Al doilea zidar, la aceeaşi întrebare, a răspuns : „Construiesc un zid", iar al treilea – „Construiesc o casă".
>
> Evident, cel de-al treilea zidar simţea că face parte din proiect şi, în mod sigur, se simţea foarte important.

De aceea, stilul de management a trecut de la sindromul „ce este mare e frumos" la „ce este mic e frumos". Poate cel mai simplu şi mai uşor mod de a face oamenii să nu se mai simtă lipsiţi de importanţă este să realizezi ceva concret pentru a da în loc să iei. Vezi ce poţi face pentru altcineva – cum poţi să-l ajuţi?

„Poţi să obţii ceea ce vrei dacă îi ajuţi destul de mult pe alţii să obţină ceea ce vor."

„Nu ştiu ce se întîmplă"

Acesta este un factor demotivant foarte frecvent – faptul că oamenii au senzaţia, corectă sau greşită, că nu ştiu ce se petrece: nimeni nu se complică să le spună ceva, ei sînt ultimii care află.

Într-o organizaţie unde acest sentiment este foarte des întîlnit, informaţiile se află prin intermediul proverbialelor zvonuri. În cele mai multe cazuri, aceste informaţii sînt înfiorător de inexacte şi, practic, sînt mereu negative şi distorsionate de bîrfe.

Toate acestea pot fi rezumate prin sintagma *comunicare defectuoasă*. Mult timp, managerii britanici nu au vorbit cu angajaţii şi au comunicat doar prin intermediul sindicatelor. Ce mod extraordinar de a-i conduce, motiva şi comunica cu angajaţii! Sindicatele, bineînţeles, au un loc de drept într-o societate sănătoasă, însă rolul lor nu este acela de a permite comunicarea între conducere şi angajaţi. Din nou, se poate evita foarte uşor această problemă. Oamenii ar trebui să fie ţinuţi la curent, să audă noutăţile de la propriii lor şefi, nu citind presa centrală. Nu ar

trebui să depindă de zvonuri. După cum ştim cu toţii, zvonurile sînt întotdeauna inexacte.

Oamenii sînt răsplătiţi nu pentru ceea ce fac, ci pentru ceea ce sînt

Atunci cînd am vorbit despre legile motivării, am discutat şi despre importanţa recunoaşterii ca fiind unul dintre factorii ce motivează. În orice organizaţie în care oamenii sînt promovaţi, răsplătiţi sau apreciaţi pentru că sînt membri ai unei anumite familii sau datorită unei relaţii personale ori chiar şi numai pentru că „au o figură interesantă", efectul va fi demotivant.

Iată o listă de întrebări care explorează cauzele demotivării; bifează răspunsul şi evaluează firma în care lucrezi.

	Da	Nu
Politica firmei este acceptabilă?		
Politica firmei este cunoscută de toată lumea?		
Politica firmei este corectă pentru clienţi?		
Procesele de bază sînt potrivite cu grija pentru client?		
Există siguranţa serviciului?		
Relaţiile sînt bune cu tot personalul şi conducerea?		
Programul de lucru afectează viaţa familială şi personală?		
Oamenii se simt preţuiţi/tu te simţi preţuit la serviciu?		

Pentru a aplica ceea ce ai citit în capitolul de faţă, întocmeşte-ţi propria ta listă de lucruri care într-adevăr te demotivează. Gîndeşte-te la o strategie care să vindece sau să prevină demotivarea, pune-o în practică, apoi lasă planul într-un sertar vreo jumătate de an. După ce trece acest timp, verifică din nou, să te asiguri că nici una dintre probleme nu a reapărut.

De reţinut

Înţelege şi evită factorii care demotivează:

- Lipsa de încredere.
- Grijile.
- Părerile negative.
- Sentimentul de tipul „nu am nici un viitor aici".
- A nu şti ce se petrece.
- Falsa recunoaştere.

Cuvinte înţelepte

Unul dintre cele mai uşoare moduri de a avea dreptate este să prezici eşecul, mai ales al tău.

4

Cum să fii mai asertiv

A fi mai asertiv seamănă puţin cu a fi motivat, prin faptul că oamenii simt că ar trebui să fie mai asertivi sau că nu sînt îndeajuns. Mulţi oameni par să îşi dorească să fie astfel, însă nu sînt prea siguri ce înseamnă asta.

Cea mai bună descriere a acestui lucru – asertivitatea – este, probabil, exprimarea opiniilor, gîndurilor şi sentimentelor într-un mod nondefensiv – clar şi deschis. Înseamnă a fi capabil să ceri anumite lucruri, dar şi să refuzi altele, care sînt inacceptabile. Pare destul de simplu, dar, în realitate, multor oameni le vine foarte greu să refuze cererile altora, precum şi să comunice cu prietenii, colegii sau – mai adesea – cu persoanele de la serviciu. A fi mai asertiv nu înseamnă a fi brutal, dogmatic, plictisitor sau arogant.

În capitolul anterior am analizat importanţa empatiei şi a înţelegerii încrederii în sine. Empatia trebuie să joace un rol important pentru a putea fi mai asertiv, deoarece acest lucru înseamnă şi a comunica într-un mod care ţine cont de sentimentele altor oameni. De asemenea, trebuie să fie o expresie a încrederii în sine.

În capitolul 5, unde vom analiza tehnica necesară motivării de sine, vom trece în revistă şi cîteva idei despre cum

să-ţi consolidezi încrederea în sine. Lipsa acesteia din urmă îi face pe oameni să simtă că nu sînt suficient de asertivi.

Frica de respingere

Oamenii care simt cu adevărat că stilul lor de comunicare este prea docil şi nu sînt îndeajuns de asertivi descoperă adesea că acest lucru este cauzat de o experienţă din trecut. În multe cazuri, motivul este sentimentul de a fi fost respinşi în trecut. În realitate, ei se înşală adesea.

Definiţia cea mai simplă a respingerii este situaţia în care persoana cu care comunică cineva răspunde folosind sau sugerînd cuvîntul *nu*. Te rog să accepţi faptul că atunci cînd cineva îţi spune *nu* înseamnă un „nu" care se referă doar la discuţia respectivă. Nu înseamnă „nu" pentru toată ziua respectivă, pentru a doua zi, pentru săptămîna, luna sau anul care urmează.

> Dă-mi voie să-ţi pun o întrebare simplă, directă. Deţii sau ai cumpărat vreun lucru ori chiar ai făcut ceva faţă de care spuseseşi *nu* înainte?
>
> Pun pariu că răspunsul tău va fi „da".

Vezi, circumstanţele se schimbă. Speranţele, aşteptările şi aspiraţiile noastre se modifică mereu şi ni se întîmplă tuturor să ne răzgîndim. *Nu* nu înseamnă respingere ; este doar un *nu*, dintr-un motiv sau altul, în momentul acela.

Cum să devii mai convingător

Mulţi oameni simt că, pentru a-şi dezvolta asertivitatea, trebuie să fie mai agresivi. Rasa umană reacţionează foarte prost faţă de agresivitate şi o respinge, aşa că sentimentul acesta nu are cum să fie corect.

Asertivitatea este o abilitate interpersonală. Ea poate să reflecte modul tău de gîndire obişnuit, cele mai intime sentimente pe care le ai despre propria ta persoană şi, bineînţeles, relaţiile tale cu alţii.

Am spus deja că a fi asertiv înseamnă că ar trebui să comunici într-un mod clar, deschis şi nondefensiv. Nu-ţi cere scuze decît dacă este neapărat necesar.

Sînt sigur că ai prieteni care ţi-au spus : „O, n-aş putea să cer asta". Dar de ce nu? Sau „Nu aş putea să-i spun asta...". De ce nu?

Este foarte important echilibrul dintre *empatie* şi exprimarea propriilor tale opinii şi sentimente. Ţine minte, este posibil să ai dreptate, dar, în aceeaşi măsură, este posibil să greşeşti.

Aşa că hai să aruncăm o privire asupra celor opt paşi care îi ajută pe oameni să îşi dezvolte asertivitatea.

1. *Aşteaptă-te să fii neliniştit*

În cîmpul comunicării umane, este foarte normal şi cît se poate de acceptabil ca fiecare, din cînd în cînd, să se simtă neliniştit atunci cînd spune ceea ce crede sau gîndeşte, iar dacă cineva afirmă deschis că aceasta nu i se întîmplă niciodată, probabil că nu are nici un fel de înţelegere, empatie sau sentimente pentru cei din jur.

Aşa că nu fi stînjenit. Sentimentul tău de nelinişte este cît se poate de acceptabil – el se naşte din faptul că îţi pasă.

2. *Consolidează-ţi încrederea în tine*

Vom analiza în amănunt tehnicile prin care poţi să-ţi dezvolţi încrederea în sine în capitolul 5. Aici nu vom menţiona decît faptul că încrederea poate fi un fel de obicei – obiceiurile proaste au nevoie de timp ca să se dezvolte şi sînt instituite prin exerciţiu şi repetiţie continuă, pînă cînd, la un anumit punct, nu mai poţi scăpa de ele. Însă au nevoie de timp pentru a se dezvolta pe deplin.

Este exact la fel şi în ceea ce priveşte obiceiurile bune. Au nevoie de timp pentru a se forma şi trebuie practicate continuu. Obiceiurile bune, atunci cînd devin statornice, sînt la fel de greu de dezvăţat.

3. *Crede în tine însuţi*

Dacă nu crezi cu toată puterea în tine însuţi, începe să o faci chiar ACUM ! Pentru că, dacă nu crezi în tine, celorlalţi le va fi foarte greu să o facă. Mă refer la modul în care vorbeşti cu tine însuţi ! „Da, pot." „Sînt în stare." Este atît de important, încît poţi să te întrebi : „Ce simt eu faţă de propria mea persoană ? Care este imaginea mea de sine ? ". Ţine minte, tu deţii controlul absolut.

> Dacă tu crezi că eşti înfrînt, atunci chiar eşti.
> Dacă tu crezi că nu, atunci nu eşti.
> Dacă ţi-ar plăcea să cîştigi, dar crezi că nu poţi,
> Atunci este aproape sigur că nu vei cîştiga.

> Bătăliile vieţii nu sînt cîştigate mereu
> De cel mai puternic sau de cel mai iute,
> Dar, mai devreme sau mai tîrziu, cel care cîştigă
> Este cel ce crede că poate s-o facă.
>
> *Anonim*

4. *Priveşte şi ascultă ceea ce îţi comunică ceilalţi*

„Priveşte" înseamnă „fii atent la limbajul trupului". Semnalele transmise de limbajul trupului ne pot furniza o grămadă de informaţii. Există aproximativ 750 000 de semnale ce fac parte din limbajul trupului, dintre care unele sînt foarte greu de controlat. Aceste semnale îţi vor da, în mod invariabil, informaţii mai exacte decît ceea ce spune o anumită persoană.

A fi asertiv nu înseamnă doar să-ţi exprimi punctul de vedere. Este o combinaţie între a fi capabil să asculţi şi să convingi. Aşa cum ştiu toţi oamenii care lucrează în domeniul vînzărilor, acestea sînt ingrediente esenţiale atunci cînd îţi vinzi ideile.

Poate una dintre metodele de a fi mai asertiv este a înţelege, apoi a cunoaşte prin intermediul credinţei cît de uşor e să îţi vinzi ideile. În cartea mea *Selling to Win*, analizez în detaliu sistemele şi metodele de persuasiune. Deşi iniţial am scris-o pentru cei care vînd produse şi servicii, cartea se adresează oricui, căci fiecare vinde ceva cuiva – şi este o diferenţă atît de mare între a spune şi a vinde.

În această etapă a antrenamentului tău de dezvoltare a asertivităţii, încearcă să asculţi punctele de vedere ale altor persoane, fără însă să renunţi la al tău.

Dă-mi voie să-ţi amintesc din nou : întreabă-te „De ce a spus asta ? ".

5. *Analizează situaţia*

Aceasta înseamnă că, pentru a comunica eficient şi asertiv, trebuie să-ţi acorzi timp de gîndire, pentru a analiza situaţia cu care te confrunţi. Aceasta îţi va consolida încrederea şi capacitatea de a-ţi comunica mesajul.

Există o vorbă superbă : „Măsoară de două ori şi taie o dată".

Fiecare are dreptul să se gîndească înainte de a răspunde şi, pentru a-ţi fi mai uşor să-ţi dezvolţi un proces de gîndire corect, încearcă să stabileşti care este rezultatul final pe care vrei să-l obţii. În atîtea forme de comunicare defectuoasă, oamenii încearcă să cîştige mici victorii sau să iasă triumfători dintr-o discuţie controversată. În domeniul vînzărilor, exisă următorul proverb : „Se poate să cîştigi controversa, dar să pierzi vînzarea".

Aşa că la ce bun să mai cîştigi mici victorii ? Hotărăşte ce rezultat doreşti să obţii, iar asta te va ajuta să te gîndeşti la o soluţie pozitivă. O gîndire bună înseamnă că trebuie să i se permită creierului să fie flexibil. Nu permite ca procesul tău de gîndire să devină unidirecţional, căci îţi va fi greu să mai gîndeşti în alt fel.

6. *Planifică-ţi răspunsul*

Atunci cînd te gîndeşti la o situaţie care trebuie rezolvată, asigură-te că problema respectivă este una importantă, şi nu doar una aparentă, ce ascunde adevărata dificultate.

Aşa că, atunci cînd îţi planifici răspunsul, decide cînd şi cum îl vei da. Pregătindu-te mental pentru acesta, împacă-te cu tine însuţi şi acceptă faptul că, în anumite momente, alte persoane implicate ar putea să se supere sau să fie deranjate.

Nu aştepta pur şi simplu să obţii cel mai bun rezultat – pregăteşte-te mental pentru varianta cea mai proastă ; care este cel mai rău lucru ce s-ar putea întîmpla ? Aş mai putea să adaug că aceasta se întîmplă foarte rar. O persoană care gîndeşte cu adevărat pozitiv îşi face întotdeauna planuri pentru a obţine cel mai bun rezultat, însă ia în consideraţie şi cel mai prost rezultat posibil şi are un plan de rezervă, pentru orice eventualitate. După ce s-a pregătit mental pentru cel mai prost rezultat posibil, persoana care gîndeşte pozitiv îşi şterge apoi aceasta din procesul său cognitiv.

7. *Spune-ţi punctul de vedere*

Dacă, dintr-un anumit motiv, devii foarte nervos sau te simţi foarte neliniştit, respiră adînc de cîteva ori. Acest lucru echilibrează, de obicei, sistemul nervos, oxigenînd sîngele. Relaxează-te şi încearcă să vezi clar cu ochiul minţii un rezultat pozitiv. Atunci cînd îţi exprimi punctul de vedere – dă-mi voie să subliniez încă o dată –, fii cît se poate de clar în ceea ce spui.

Fii deschis şi nondefensiv. Nu îţi imagina că persoana din faţa ta are acelaşi nivel de gîndire ca şi tine. Nu te baza pe imaginaţia sa şi nu comunica cu sentimentul că, „ei bine, sper că a priceput care este mesajul".

Nu trebuie să existe nici un fel de neînţelegeri şi, bineînţeles, nici sarcasm. Pentru a-ţi transmite în mod

eficient punctul de vedere, te rog să accepţi faptul că, într-o anumită măsură, comunicarea interpersonală este un proces de vînzare. Scopul său este de a convinge pe cineva să vadă clar rezultatul a ceea ce vrei tu să obţii.

Paşii necesari pentru dobîndirea rezultatului nu sînt niciodată atît de importanţi ca faptul de a comunica o imagine clară a acestuia.

8. *Încearcă să ai o atitudine pozitivă*

În sfîrşit, ÎNCEARCĂ SĂ AI ÎNTOTDEAUNA O ATITUDINE POZITIVĂ - fii fericit, vesel şi zîmbitor. Oamenii care comunică avînd pe chip o expresie veselă şi pozitivă par cumva să îşi transmită întotdeauna mesajul.

Spune ceva drăguţ - fă un compliment, de exemplu. Fii dispus să lauzi şi fă-o cu entuziasm. Oamenii se vor simţi mai în siguranţă cu tine atunci cînd ştiu ce simţi cu adevărat.

De reţinut

Cei opt paşi pentru a deveni mai asertiv:

1. Aşteaptă-te să fii neliniştit.
↓
2. Consolidează-ţi încrederea în sine.
↓
3. Crede în tine.
↓
4. Priveşte şi ascultă.
↓
5. Analizează situaţia.
↓
6. Planifică-ţi răspunsul.
↓
7. Spune-ţi punctul de vedere.
↓
8. **Încearcă să ai o atitudine pozitivă!**

Cuvinte înţelepte

Atunci cînd o persoană coboară vocea, vrea ceva.
Atunci cînd o ridică, e semn că nu a obţinut acel lucru.

5

Cum să te motivezi consolidîndu-ți încrederea în tine însuți

Pentru majoritatea oamenilor, bunul cel mai de preț pe care îl au este și cel mai puțin prețuit. Este un lucru care, dacă este tratat cu atenția ce i se cuvine, își poate crește foarte mult valoarea. Este un bun de preț considerat ca de la sine înțeles și imposibil de evaluat.

Imaginează-ți un computer creat și construit de cele mai strălucite creiere din lume, avînd la dispoziție cea mai avansată tehnologie. Computerul este atît de complex, încît capacitatea sa este cît a Stadionului Cardiff. Computerul acesta ar costa miliarde de lire sterline și totuși fiecare persoană are un computer mai puternic decît oricare pe care îl va crea vreodată omenirea.

Cercetătorii ne spun continuu că numai un mic procent din creierul uman este cunoscut și folosit. Cea mai importantă realizare a acestui secol va fi o mai mare înțelegere și o utilizare mai largă a creierului.

Prin urmare, de ce este acesta un lucru relevant pentru automotivare? Pur și simplu, pentru că trebuie să fie o legătură directă între încrederea în sine și motivarea personală.

Dacă poți să accepți că bunul tău cel mai de preț este propriul tău creier, atunci merită să accepți și cîteva principii de bază privind funcționarea sa. De exemplu, orice informație stochezi în minte vei putea să o folosești mai tîrziu. Creierul operează în același mod ca și computerele moderne. În plus, are puterea judecății și a creativității, pe care computerul nu le are.

Prin urmare, dacă accepți că mintea este cea mai incredibilă bază de date, atunci devine esențial să ai grijă ce anume stochezi în ea. Unii oameni au mintea plină de gînduri și experiențe negative. Ei vor introduce mereu comenzi de genul „Nu pot" și o grămadă de scuze care să le justifice neputința de a face anumite lucruri.

De aceea, atunci cînd se confruntă cu ocazii noi sau cu provocări, creierul lor dă un răspuns negativ dacă i se solicită ceva.

În capitolul referitor la asertivitate, am discutat despre importanța consolidării încrederii în sine. Hai acum să aruncăm o privire asupra celor șase pași necesari pentru a-ți consolida încrederea în sine și, mai apoi, pentru a ajunge să crezi în tine, lucru care poate deveni fundamentul automotivării interioare.

1. *Nu-ți mai găsi scuze*

Foarte mulți oameni bat pasul pe loc pentru că își găsesc tot felul de scuze nejustificate și, în mare măsură, neadevărate, ca, de exemplu:

- „Nu pot".
- „Nu sînt în stare pentru că...".
- „Nu am pregătirea necesară".
- „Nu sînt îndeajuns de asertiv".

- „Sînt prea bătrîn".
- „Sînt prea tînăr".
- „Am probleme de sănătate".
- „Sînt ghinionist".
- „Nu sînt niciodată la locul potrivit, la momentul potrivit".
- „Nu am făcut facultatea care trebuia".
- „Aşa am fost crescut".
- „M-am născut într-o zodie fără noroc".

Scuze. Poţi să găseşti o motivare pentru aproape orice, aşa că, dacă vrei să-ţi dezvolţi încrederea în sine, niciodată, subliniez, *niciodată* să nu-ţi cauţi scuze. Ar putea fi foarte convenabil şi accept că, uneori, poate oferi chiar o anumită siguranţă, dar scuzele îi împiedică pe oameni să-şi atingă ţelurile.

Aşa că încearcă să elimini din gîndurile şi vocabularul tău expresiile NU POT şi NU SÎNT şi înlocuieşte-le cu POT şi SÎNT.

Ţine minte, creierul tău este un loc unde înmagazinezi date – ceea ce îţi bagi în cap, aceea vei folosi, aşa că înlocuieşte informaţiile negative cu unele pozitive.

2. *Foloseşte puterea imaginii*

Mai întîi de toate, dă-mi voie să te întreb două lucruri. Ce simţi în legătură cu tine însuţi? Care este imaginea ta de sine?

Sper că vei putea să răspunzi spunînd că eşti mîndru de tine, că te simţi bine în propria piele, dar că ţi-ar plăcea să progresezi.

Am auzit cu toţii expresia „Nu cred pînă nu văd". Creierul, cu capacităţile sale nelimitate, te poate ajuta

nemăsurat de mult să-ţi realizezi ambiţiile pe care le ai în viaţă, dacă îi acorzi această şansă. Imaginează-ţi cum ai vrea să fii. Vizualizează clar ceea ce vrei să realizezi. Cu cît te gîndeşti mai mult la asta, cu atît mai sigure vor fi şansele să obţii un rezultat pozitiv.

Mai este o vorbă, care spune aşa: „Devenim ceea ce gîndim". Îmi aduc aminte că am spus asta o dată în timpul unuia dintre cursurile mele, la care cineva a strigat din public: „Dar eu nu vreau să fiu femeie!". Totuşi, vorbind serios, aceasta poate avea atît rezultate negative, cît şi pozitive.

Dacă te gîndeşti mereu la boală şi la probleme de sănătate, vei ajunge aproape sigur să simţi durerile pe care ţi le închipui. Dacă te gîndeşti continuu la rezultate negative în relaţia ta personală sau în cariera ta profesională, acestea se vor concretiza.

Prin urmare, pentru a-ţi dezvolta încrederea în sine folosind procesele mentale de vizualizare, este esenţial să te asiguri că lucrul la care te gîndeşti şi pe care îl vizualizezi intens e unul pozitiv. Trebuie să fie ceva favorabil imaginii tale de sine şi îmbunătăţirii acesteia, iar gîndurile tale trebuie să fie îndreptate către ţelurile şi aspiraţiile tale şi către fericirea din viaţa ta.

Gîndeşte-te la ce vrei, nu la ce nu vrei. Încearcă să adormi avînd în cap idei pozitive. Creează imagini pozitive ale unor experienţe reuşite şi străduieşte-te să-ţi faci un obicei din asta. Această „putere a imaginii" implică vizualizarea; creierul tău este obişnuit să facă acest lucru, căci el vizualizează, de regulă, anumite situaţii din viitor. Marii sportivi ai lumii se concentrează asupra rezultatului înainte de competiţie, încercînd să-şi elimine din minte toate gîndurile care ar putea să-i distragă. Tu ar trebui să faci la

fel ; de azi înainte, fă-ţi un obicei din a vizualiza lucruri pozitive şi aşteaptă-te la tot ce e mai bun.

Aşadar, ce se întîmplă dacă te surprinzi gîndind negativ ?

> Permite-mi să te întreb, ce faci atunci cînd ai developat un film, te uiţi la fotografii şi descoperi că una nu a fost focalizată cum trebuie sau a fost expusă prea mult şi a ieşit o poză nereuşită ? Cred că vei arunca imediat fotografia respectivă. Creierul tău va opera exact în acelaşi mod.

Dacă te surprinzi avînd un gînd care nu este favorabil scopului tău, spune-ţi : „Nu voi gîndi asta. Nu vreau să gîndesc asta". Cu propriile tale cuvinte, spune-i creierului tău să elimine acel gînd şi înlocuieşte-l imediat cu unul pozitiv. Ţine minte, după cum am mai spus, cît timp eşti treaz, tu controlezi ceea ce gîndeşte creierul tău. Nu te controlează el pe tine.

3. *Nu-ţi fie teamă de eşec*

Frica de eşec reduce încrederea în sine şi, normal, şi automotivarea.

Atunci cînd te confrunţi cu o nouă oportunitate sau cu o provocare, întreabă-te care este cel mai rău lucru ce s-ar putea întîmpla şi ar putea fi numit eşec. Şi dă-mi voie să sugerez, aşa cum spune bunul meu prieten John Evans Jones : „Orice eşec este un rezultat negativ". Cu alte cuvinte, un rezultat care nu este pe placul tău.

Pericolul exersării excesive a gîndirii pozitive este că unii oameni pot deveni nerealist de pozitivi – gîndind atît de celest, încît nu mai sînt buni pe pămînt.

Este esenţială păstrarea unui echilibru. Trebuie să fii realist : după ce ai analizat cel mai rău lucru care se poate întîmpla şi te-ai gîndit cum să procedezi dacă apare o astfel de situaţie – cu alte cuvinte, după ce ai făcut un plan de rezervă –, scoate-ţi gîndul respectiv din minte şi concentrează-te asupra planului tău de a reuşi.

Însă, orice faci, nu te teme de eşec. Aceasta îi împiedică pe foarte mulţi oameni să încerce, să facă sau să realizeze vreodată ceva, deoarece sînt incapabili să se împace cu ideea că ar putea da greş.

De fapt, unii oameni nu încearcă niciodată nimic pentru că această frică de eşec a fost cultivată în mintea lor de ani întregi. Ei se gîndesc la asta în fiecare zi, aşa că nu fac niciodată nimic concret, devenind, în schimb, neîncrezători, nesiguri şi nefericiţi. Dă-mi voie să-ţi reamintesc acele vorbe minunate : „Singura modalitate de a învinge frica este să faci mereu lucrul de care ţi-e teamă".

Înainte de a încheia acest subiect, menţionez că există unii oameni motivaţi de frica de eşec. Însă deşi sînt motivaţi de teama de a da greş, ei nu se vizualizează niciodată în această situaţie, iar asta este diferenţa esenţială.

4. *Aspectul exterior întăreşte încrederea în sine*

Am mai vorbit deja despre acest subiect în cartea de faţă, dar nu îmi pare rău că mă repet. Trebuie să iei tot timpul în consideraţie aspectul tău exterior.

Ai fost vreodată la vreo petrecere la care toată lumea în afară de tine era îmbrăcată la costum şi în rochii de seară ? Dacă nu, fără îndoială că te temi să nu ţi se întîmple asta vreodată. În această situaţie, ai trece printr-o criză de

încredere în sine. Ai fi tot tu – acelaşi creier, acelaşi corp, însă aspectul tău exterior te-ar dezamăgi. Trebuie să înţelegi importanţa propriei înfăţişări şi să cheltuieşti bani pentru a te asigura că arăţi bine pe dinafară, astfel încît şi interiorul să aibă o şansă de a se îmbunătăţi. Dar, ca în orice altă privinţă, fii realist. Unii oameni acordă prea mare atenţie aspectului lor exterior şi sfîrşesc prin a-şi hrăni propriul ego.

Permite-mi să-ţi amintesc expresia: „Cu cît ego-ul este mai mare, cu atît e mai mic soldul din bancă".

5. *Întocmeşte o listă a succeselor pe care le-ai obţinut pînă acum*

Toată lumea are succese în viaţă. În aceeaşi măsură, fiecare mai dă greş uneori, iar atunci ori îşi pierde încrederea în sine, ori îşi schimbă metodele de a atinge succesul. Atunci cînd se întîmplă acest lucru, ar trebui să fie responsabilitatea persoanei respective să îşi revină la normal.

O idee bună este să întocmeşti o listă cu succesele pe care le-ai obţinut în trecut. Încearcă să-ţi aminteşti prima ta realizare. Ar putea să dateze din şcoala primară, cum ar fi cîştigarea unui concurs între colegi. Ar putea fi vorba despre felicitările primite pentru un desen pe care l-ai făcut. Însă, pornind de la această primă amintire, gîndeşte-te la fiecare reuşită pe care ai trăit-o în viaţă. Acestea pot fi enumerate verbal, pe o casetă, sau adunate sub formă de listă, pe un caiet. Orice metodă ai folosi, adaugă la listă fiecare succes pe care îl obţii între timp, oricît de mic ar fi el. Apoi, cînd te vei confrunta mai tîrziu cu o posibilă pierdere a încrederii în sine, poţi să foloseşti această listă pentru a-ţi reîmprospăta bunul cel mai de preţ

pe care-l ai, amintindu-ţi cîteva dintre acele experienţe încununate de succes. Aceasta va diminua sentimentul de îndoială de sine pe care l-au creat circumstanţele respective.

Motivaţia nu poate exista fără speranţă. De aceea, pentru ca oamenii să fie motivaţi, trebuie să-şi asume responsabilitatea de a-şi face speranţe. Oamenii cu adevărat motivaţi nu permit să le scape speranţa de sub control sau să depindă de alţii – de guvern, de scena politică mondială, de vreme sau de orice alt factor care nu se află sub controlul lor direct.

Aşa că hai acum să trecem în revistă paşii necesari pentru a nu ne pierde speranţa şi controlul. Ca să poată opera, minţii noastre trebuie să i se ofere anumite ţeluri, de aceea următorul capitol analizează etapele stabilirii unor scopuri în viaţă.

De reţinut

Cei şase paşi necesari pentru a-ţi păstra încrederea în sine:

1. Nu-ţi mai găsi scuze.
↓
2. Foloseşte puterea imaginii.
↓
3. Nu te teme de eşec.
↓
4. Ai grijă de aspectul tău exterior.
↓
5. Fă o listă cu succesele trecute.
↓
6. Fii un realist pozitiv.

Cuvinte înțelepte

Cu cît facem mai multe lucruri bune, cu atît mai puțin sîntem lăudați. Cu cît facem mai multe lucruri rele, cu atît sîntem pedepsiți mai mult.

6
Cum să te motivezi stabilindu-ți țeluri

Cum să-ți stabileşti țelurile

Ceea ce este extraordinar apropo de țeluri e faptul că există atît de puțini oameni care se hotărăsc cu adevărat ce anume vor. Fără îndoială, ai auzit expresia: „Cineva care nu se îndreaptă nicăieri de obicei ajunge acolo". Însă pare extraordinar că, atunci cînd îi întrebi pe oameni ce îşi doresc, există atît de puțini care *ştiu* cu adevărat ce vor. Oamenii vorbesc cu dezinvoltură în termeni de genul „Vreau să am succes" sau „Aş vrea să fiu miliardar" sau „Vreau să fiu fericit", dar nu ştiu, de fapt, ce anume vor, iar apoi sînt nefericiți şi negativişti pentru că nu au obținut ce şi-au dorit.

Ceea ce poate concepe şi crede mintea în mod natural este forțată să şi îndeplinească. Istoria omenirii este istoria atingerii unor țeluri. Psihologii de marcă privesc acum creierul şi sistemul nervos ca pe nişte mecanisme extrem de complexe care au ca scop urmărirea automată a unor țeluri. Prin urmare, avem cu toții echipamentul necesar pentru a realiza ceea ce vrem cu adevărat, dacă ne dăm

osteneala să îl folosim. Iar dacă îţi doreşti ceva îndeajuns de mult şi ai echipamentul care te va ajuta să obţii acel lucru, foloseşte-l!

Iată deci etapele fixării unor ţeluri şi cele ale atingerii acestora.

1. *Fă o listă cu dorinţele tale*

Fă o listă cu toate lucrurile pe care ţi le doreşti cu adevărat, atît pe termen lung, cît şi pe termen scurt, în viaţa profesională şi în cea personală, tangibile şi intangibile.

Atunci cînd întocmeşti această listă, încearcă să fii realist. Am auzit instructori motivanţi care afirmau în faţa publicului lor: „Fixaţi-vă ţeluri înalte!". Dar se înşală. Şi poate fi şi periculos. Această afirmaţie poate părea foarte motivantă atunci cînd o faci într-o sală de conferinţe, dar pericolul constă în faptul că ţelurile pe termen scurt care sînt prea înalte nu sînt credibile şi nu se realizează. Apoi, cel care şi-a fixat aceste ţeluri devine demotivat şi, în anumite cazuri, nu mai încearcă niciodată. Ţelurile înalte *pot* fi fixate însă pe termen lung. În atingerea lor ar trebui stabilite nişte etape şi, oricum, nu e nimic rău în a-ţi deschide mintea, pentru a deveni o persoană care „ţinteşte departe". Dă-mi voie să-ţi reamintesc: *devenim ceea ce gîndim*.

Nu trece pe lista cu ţelurile tale anumite lucruri numai pentru că tu crezi că aşa ar trebui. Singurele scopuri aşternute pe hîrtie ar trebui să fie acelea pe care ţi le doreşti *cu adevărat*.

Nu pune pe listă doar ţeluri legate de bani. Acestea trebuie exprimate în ceva tangibil, în cazul în care nu este vorba despre acoperirea unei datorii. Este necesar ca banii

să fie cheltuiţi pe ceva anume, un lucru pe care ţi-l doreşti, şi nu trebuie să constituie un scop în sine.

Întocmirea listei poate să fie o activitate foarte distractivă, dar este ceva cît se poate de serios. Pe de altă parte, conţinutul ei ar trebui să fie complet personal dacă nu ai o relaţie foarte apropiată cu cineva, în caz contrar ţelurile trebuind să fie împărtăşite şi discutate împreună. Multe căsătorii şi relaţii se destramă întrucît cele două persoane implicate au ţeluri diferite. Este extraordinar cît de puţini oameni îşi petrec într-adevăr un anumit timp gîndindu-se ce vor *cu adevărat* să facă, să realizeze sau să experimenteze în viaţă.

Un procent ridicat al populaţiei britanice „joacă" la Loteria Naţională. Aceşti oameni speră că vor cîştiga foarte mulţi bani cu o investiţie mică. În serile în care se anunţă rezultatele, în multe case se aud conversaţii de genul: „Dacă am cîştiga un milion de lire sterline, ce am face?". „Am putea să ne cumpărăm o casă nouă, o maşină nouă şi, bineînţeles, am merge în sfîrşit în vacanţa aceea de vis pe care ne-o dorim de o viaţă." După ce se anunţă rezultatele, cu excepţia celor cîţiva cîştigători, toţi speră că, poate, săptămîna următoare vor fi mai norocoşi. Loteria se bazează pe noroc, iar şansele de cîştig sînt de aproximativ 14 milioane la 1 – nu prea grozave! Aşa că nu îţi clădi nici măcar o secundă din viitorul tău pe astfel de şanse.

Atunci cînd îţi întocmeşti lista, cuvîntul-cheie este *real*.

2. *Alege un ţel*

Acum alege din lista ta de ţeluri pe cel mai important, luînd în calcul aceste trei puncte neapărat necesare:

a) Ar trebui să fie îndeajuns de înalt încît să merite efortul.

b) Ar trebui să poată fi realizat în cîteva luni, nu în cîţiva ani, ideală fiind o perioadă de maximum trei luni. Trebuie să fie un lucru pe care să-l poţi realiza destul de repede. După cum ştim cu toţii, succesul naşte succes. Aceasta îţi va consolida încrederea în sine şi va dovedi că sistemul lucrează în favoarea ta. Dar, mai presus de orice altceva, creierul uman reacţionează mai bine la scopuri stabilite pe termen scurt decît pe termen lung.
c) Fii realist în aprecierea aspectelor financiare, dacă este vorba şi despre bani.

3. *Defineşte-ţi ţinta*

Defineşte-ţi în detaliu ţelul ales. În această etapă a fixării obiectivelor, e important ca bunul tău cel mai de preţ să fie focalizat şi să înţeleagă cît se poate de clar care este scopul. Ţelul tău ar putea să fie, de exemplu, acela de a slăbi, însă acesta nu e unul prea clar. Fii exact – exact cîte kilograme ai vrea să slăbeşti? Ţelul altcuiva ar putea să fie: „Aş vrea să fiu într-o formă fizică mai bună". Ce înseamnă exact „a fi în formă" pentru persoana respectivă? Ar putea însemna, de exemplu, să poată face 20 de flotări şi să alerge 3 kilometri.

Ţinta ta trebuie deci să fie cît se poate de măsurabilă. Un alt ţel ar putea fi următorul: „Aş vrea să fiu promovat". Promovat în ce funcţie? În ce poziţie, cu ce titlu, cu ce responsabilităţi etc.? Pentru altcineva, ar putea fi vorba despre faptul că îşi doreşte o maşină nouă. Aceasta va fi nouă sau second hand? Ce marcă şi ce model, ce culoare va avea şi ce accesorii? Dă-mi voie să-ţi reamintesc proverbul:

„Ceea ce mintea omului poate concepe şi crede cu exactitate va putea fi realizat de aceasta".

4. *Imaginează-ţi atingerea ţelului*

Imaginează-ţi că ţi-ai atins ţelul. Încă o dată, vorbim despre faptul că trebuie să-ţi foloseşti bunul cel mai de preţ. Lasă-ţi conştientul şi subconştientul să îşi imagineze cît mai viu faptul că îţi atingi scopul. De-a lungul anilor, am antrenat o mulţime de oameni în ceea ce priveşte vorbitul în public şi foarte mulţi dintre cei care au participat la cursurile mele au venit spunîndu-şi: „Nu sînt bun la ţinut discursuri în faţa unui public". Unul dintre primii paşi spre a deveni un bun orator este să anulezi infuzia aceasta de negativitate, spunîndu-ţi: „Sînt un bun orator" şi imaginîndu-ţi limpede succesul pe care-l repurtezi de fiecare dată cînd ai ocazia să vorbeşti în public.

Toate acestea sună într-adevăr foarte banal şi au fost multe persoane participante la cursurile mele care au contestat această etapă. Cum pot să-mi imaginez că am cîştigat ceva înainte ca acest fapt să se întîmple în realitate? Cine păcăleşte pe cine? Tot ce pot să spun este că aceasta nu e cine ştie ce tehnică stranie pe care am inventat-o eu. Este unul dintre cele mai importante principii ale oricărei forme de dezvoltare personală şi de succes. Lasă-ţi creierul să participe activ în etapele drumului către realizarea ţelurilor tale: este cel mai larg spectru de vizualizare. Dr. Roger Bannister, primul om din lume care a alergat 1 500 de metri în mai puţin de patru minute, s-a vizualizat alergînd de patru ori cîte un sfert din această distanţă, de fiecare dată în mai puţin de un minut.

Într-o zi i-am dat un telefon unui bun prieten şi coleg de afaceri, Frank Tijou, pe care nu-l văzusem de cîteva luni. Prima mea întrebare, normal, a fost „Ce mai faci ? ", la care el mi-a răspuns că tocmai aflase că are cancer. Personal, am fost devastat, gîndindu-mă că el, aşa cum sînt sigur că am spus cu toţii într-un anumit moment, era ultima persoană pe care mi-aş fi imaginat-o ca fiind atinsă de această boală. Apoi am întrebat unde anume avea cancer, iar el mi-a răspuns că la glanda limfatică.

Cu siguranţă, nu aveam nici o pregătire în acest domeniu, însă auzisem că acesta este unul dintre cele mai grave tipuri de cancer. Fiind în stare de şoc, l-am întrebat cum se simte, la care mi-a răspuns: „Minunat ! ". Acest „Minunat" a fost aproape urlat în telefon. Apoi a continuat, spunîndu-mi că trebuie să facă şase tratamente de chimioterapie, că îi va cădea tot părul şi îi va fi îngrozitor de rău imediat după ce va încheia fiecare tratament. Îşi va permite să stea puţin timp acasă, să-şi revină cît de cît – dar îl aştepta o perioadă foarte încărcată. După ultimul tratament, avea să urmeze o perioadă în care va trebui să aştepte analizele finale, apoi el şi soţia sa, Kate, aveau să meargă într-o vacanţă în Turcia.

Au mers în vacanţă, iar combinaţia dintre ajutorul medical excelent şi vizualizarea unui rezultat încununat de succes s-a dovedit a fi prea puternică pentru cancerul lui Frank.

Creierul tău poate deveni cel mai mare aliat şi suporter al tău. El poate fi fanul tău cel mai înfocat dacă îi dai o şansă. În mod sigur, va fi cel mai productiv angajat al tău, dacă îi oferi antrenamentul potrivit. Continuînd această analogie, unii oameni cred că creierul lor este cel mai costisitor angajat al lor, căci mereu se gîndeşte la ce e mai rău, inventează tot felul de scuze şi vede mereu numai jumătatea goală a paharului, şi nu pe cea plină.

5. *Fixează-ţi un termen-limită*

Acum fixează un termen-limită pentru realizarea ţelului tău. Hotărăşte data exactă pînă la care vrei să-ţi atingi scopul. Fiecare dintre noi reacţionează la termene-limită. Dacă ştim că un avion pleacă la o anumită oră, facem un efort să îl prindem. Trebuie deci să te decizi cînd vrei să-ţi realizezi ţelul.

Nu-i aşa că e amuzant că, în fiecare an, oamenii spun că vor cumpăra cadourile de Crăciun mai devreme ? Dar, în fiecare an, aceste cumpărături par să fie făcute de marea majoritate în ultimele două săptămîni. Creierul uman chiar reacţionează la termene-limită !

6. *Poartă cu tine un blocnotes*

Poartă-ţi ţelurile cu tine. Fiecare persoană care este ambiţioasă şi face eforturi să se realizeze ar trebui să-şi poarte ţelurile cu ea, ca să-şi amintească mereu de ele şi să aibă un scop. Am mai spus deja că viaţa nu reprezintă o traiectorie ascendentă uimitoare, care duce direct la realizare. Avem cu toţii urcuşuri şi coborîşuri, zile bune şi zile proaste. Foarte puţini oameni trebuie să înveţe să facă faţă succesului, iar atunci cînd ai trăit succesul pe pielea ta, vei fi, în mod firesc, motivat de el.

Dacă descoperi vreodată că eşti distras sau că te loveşti de un obstacol ori, poate – încă şi mai frecvent –, că altcineva încearcă să te abată de la scopurile tale, s-ar putea să ţi se pară de folos să ai o copie a listei ţelurilor tale asupra ta – fie că este scrisă într-o agendă sau pe o foaie de hîrtie –, care să aibă rolul de a-ţi reaminti permanent. *Aceasta te ajută să nu uiţi care este scopul tău.*

O mulţime de iahturi străbat oceanele lumii chiar în acest moment, fără un cîrmaci. Pînzele sînt ridicate, pilotul automat e în funcţiune, iar iahturile vor merge invariabil pe ruta lor către destinaţia stabilită.

Robert Fielder, fostul meu partener de afaceri, împreună cu care am fondat organizaţia Leadership Development, povesteşte că o dată, cînd era pe iahtul său împreună cu un invitat, în largul insulei Hayling, persoana respectivă l-a întrebat: „Cum de unele iahturi merg spre nord, iar altele spre sud, în ciuda faptului că vîntul bate dintr-o singură direcţie, mai exact, dinspre est?". Iar el a răspuns: „Nu direcţia vîntului este importantă, ci aşezarea pînzelor".

La fel este şi în cazul realizării ţelurilor şi al automotivării: etapele sînt esenţiale.

Planul tău personal

Ajungem acum la finalul procesului de fixare a ţelurilor şi de realizare a lor. Pînă acum, am delimitat etapele ce stau la baza hotărîrii tale privind ceea ce îţi doreşti cu adevărat şi ţi-ai antrenat creierul pentru a putea deveni cel mai eficient şi mai profitabil angajat al tău. Etapa finală este întocmirea unui plan.

Plecînd de la analogia noastră nautică, imaginează-ţi un transatlantic ce pleacă dintr-un port britanic într-o călătorie spre Sydney, Australia. La o zi de la plecarea din port, un pasager îl întreabă pe căpitan: „Pe ce rută mergem?", la care căpitanul răspunde: „Ei bine, asta este o întrebare foarte interesantă. Am putea, bineînţeles, să mergem pe calea mai ocolită sau, pe de altă parte, am putea să mergem pe drumul mai scurt, prin Canalul Suez. Este o întrebare interesantă. Am să mă informez".

Să presupunem că pasagerul este o persoană cu o gîndire pozitivă şi mai pune o întrebare: „Ei bine, căpitane, abia aştept să aflu şi eu. Dar spune-mi, în ce port ne vom opri prima dată, căci, fără îndoială, vom mai avea nevoie la un moment dat de combustibil şi, poate, şi de hrană, iar eu aş vrea să trimit nişte vederi", la care căpitanul răspunde din nou: „Şi aceasta este o întrebare interesantă. Ai dreptate, va trebui să ne oprim undeva. Nu-ţi face griji, o să dau un telefon şi o să aflu".

Bineînţeles, este o situaţie exagerată, căci, în realitate, proprietarii transatlanticului, după ce au hotărît care sînt destinaţia şi data plecării etc., întocmesc un plan pentru desfăşurarea acelei călătorii. Ruta este hotărîtă, ca şi punctele de escală, numărul membrilor echipajului, cantitatea de combustibil şi de hrană, numărul de bilete ce trebuie vîndute şi agenţiile cu care se face contract în acest scop. Fiecare detaliu în parte este planificat cu mult timp înainte.

La fel trebuie să faci şi în ceea ce priveşte viaţa şi ţelurile tale. Fără un plan, transatlanticul mai mult ca sigur va naufragia pe nişte stînci. Aşa că, atunci cînd întocmeşti un plan legat de ţelurile tale, etapele simple ale acestuia sînt următoarele: ia o foaie de hîrtie, scrie ţelul exact în susul paginii, împreună cu data pînă la care vrei să îl

realizezi, apoi fă o listă cu toate etapele necesare. Pe pagina următoare este oferit un exemplu.

Ştiu că aceasta necesită un mic efort şi, poate, puţină gîndire şi străduinţă, însă este vorba despre ţelul tău şi despre viaţa ta. Nu merită?

După ce ai întocmit planul, nu mai ai altceva de făcut decît să te concentrezi asupra primei etape şi, după ce ai realizat-o, treci la următoarea. Fiecare etapă a planului ar trebui să aibă propriul său termen-limită. Am împărţit ţelul respectiv într-o serie de paşi mai mici, mai uşor de realizat şi de crezut, folosind unul dintre acele minunate principii care se numără printre cele opt legi ale succesului. Acesta spune:

Succesul este mai uşor de atins pas cu pas decît dintr-o dată.

ŢEL: Să slăbesc 6 kg	**Data de începere:** ______	**Termenul-limită de atingere a ţelului:** ______
Planul de acţiune		*Data acţiunii*
Fă un control medical complet		______
Alege un regim alimentar adecvat		______
Cumpără proviziile necesare dietei		______
Începe programul de exerciţii fizice:		
Săptămîna 1	Slăbeşti 1 kg	______
Săptămîna 2	Slăbeşti 1 kg (2 kg)	______
Săptămîna 3	Slăbeşti 1 kg (3 kg)	______
Săptămîna 4	Slăbeşti 1 kg (4 kg)	______
Săptămîna 5	Slăbeşti 1 kg (5 kg)	______
Săptămîna 6	Slăbeşti 1 kg (6 kg)	______

Acesta este un plan simplu. Concentrează-te asupra cîte unei singure etape pe rînd şi bifează-le pe măsură ce le închei.

Aceasta este formula care trebuie folosită pentru a-ţi atinge ţelul. Nu dă greş niciodată şi se bazează pe bunul--simţ, aşa că de ce nu obţine toată lumea ceea ce vrea în viaţă? Din trei motive foarte simple:

1. Aceşti oameni cred că nu pot să facă asta din cauza situaţiilor potrivnice din viaţa lor.
2. Nu le-a spus nimeni cum trebuie să procedeze.
3. Nu vor cu adevărat să o facă şi deci nu sînt pregătiţi să plătească preţul – puţin efort – pentru a-şi atinge ţelul.

> Zig Ziggler, poate cea mai motivantă persoană pe care o cunosc, afirmă că nu plăteşti preţul succesului, ci te bucuri de rezultate.

Hai acum să mai vedem alte cîteva idei care sînt de ajutor în drumul către consolidarea automotivării.

Locul potrivit, timpul potrivit

Unii oameni se conving singuri că, pur şi simplu, nu au noroc. Cu toate acestea, trebuie ţinut minte faptul că este o mare diferenţă între noroc şi şansă. Şansa este cîştigul la loterie sau la pariurile în cursele de cai. Norocul este un lucru pe care pot să-l controleze cei mai mulţi dintre noi.

Foarte mulţi oameni de succes spun adesea: „Ei bine, am avut noroc" sau „M-a lovit norocul", însă aceasta se rezumă invariabil la a fi la locul potrivit, la timpul potrivit. Pentru aceasta, o persoană, cu siguranţă, a făcut ceva ca să

ajungă acolo. Nu stătea pur şi simplu acasă, sperînd să dea norocul peste ea.

Cuvîntul *noroc* (*luck*) se poate reprezenta cel mai bine în forma următoare:

Labour
Under
Correct
*Knowledge**

A munci înseamnă *a face* ceva. A avea cunoştinţele necesare înseamnă să ştii unde te afli astăzi, unde vrei să fii mîine şi să ai un plan pentru a ajunge acolo. Deja am vorbit despre aceste lucruri atunci cînd am descris procesul de stabilire a ţelurilor şi de atingere a lor.

Anturajul potrivit

Pentru a rămîne motivat, trebuie să fii conştient de propriul anturaj. Oamenii din jurul tău au o atitudine pozitivă sau una negativă? Dacă îţi petreci mereu timpul cu persoane care gîndesc negativ şi nu fac altceva decît să critice, să condamne şi să se plîngă, căutînd nod în papură în orice şi la oricine, este aproape sigur că, deşi tu gîndeşti pozitiv, vei începe totuşi să semeni cu ele. Şi reciproca este valabilă. Dacă te întîlneşti cu oameni care au o atitudine pozitivă, sînt entuziaşti, care au anumite ţeluri, aceştia au, bineînţeles, şi speranţe. Mai mult ca sigur că ei sînt nişte oameni motivaţi.

Prin urmare, trebuie să verifici mereu cu cine te întîlneşti şi cu cine vorbeşti şi, pentru a-ţi menţine un nivel

* „Munceşte avînd cunoştinţele necesare" (n.t.).

înalt al motivării, evită cît poţi oamenii cu o atitudine negativă. Să fim realişti, poate fi vorba despre un membru al familiei tale sau despre o persoană iubită care gîndeşte negativ. Întreabă-te „De ce a spus asta?". Este vorba despre echilibrul empatie-ego, despre care am discutat deja. Însă evită cît de mult poţi oamenii care gîndesc negativ.

Autoadministrarea

Autoadministrarea joacă într-adevăr un rol important în structura persoanei automotivate – trebuie să faci treburile importante şi adesea neplăcute înaintea celor care îţi fac plăcere. Oamenii care sînt descrişi uneori ca avînd un caracter mai slab decît alţii vor întîmpina adesea dificultăţi în a se autoadministra şi vor face lucrurile care le plac sau le vor neglija pe cele importante. Îmi amintesc că, atunci cînd eram mic, mama îmi spunea că diavolul se uită peste umărul tău, încurajîndu-te şi spunîndu-ţi să faci ceea ce nu ar trebui.

Poate că un mod mai acceptabil de a exprima acest principiu este prin intermediul ideii că fiecare dintre noi are doi angajaţi, Domnul Succes şi Domnul Eşec.

Domnul Eşec te va încuraja să tărăgănezi, să amîni lucrurile pe care ar trebui să le faci, să laşi deoparte orice ar putea fi cît de cît neplăcut. Pe cînd Domnul Succes este exact pe dos. Prin urmare, concediază-l pe Domnul Eşec!

Te întreb dacă te gîndeşti la asta cît de cît serios, căci, atunci cînd îţi asumi responsabilitatea de a-i conduce pe alţii – la serviciu sau acasă şi în special cînd este vorba despre copii –, trebuie să de autoadministrezi în mod corect şi eficient. Nu trebuie să cazi în capcana „Nu fă ce fac eu, fă ce spun eu".

Menţine-te sănătos şi în formă. Sălile de operaţii din Marea Britanie sînt pline de oameni care nu sînt cu adevărat bolnavi. Pur şi simplu, „bunul lor cel mai de preţ" este poluat. Zig Ziggler defineşte un asemenea comportament ca fiind „o gîndire vrednică de dispreţ".

Nu-i aşa că pare extraordinar faptul că oamenii care au o afacere pe cont propriu se îmbolnăvesc foarte rar şi au foarte puţine indispoziţii? De ce? Pentru că ei nu-şi permit să fie bolnavi. În schimb, persoanele care lucrează pentru alţii şi nu prea au speranţe, obiective sau aspiraţii, neaşteptînd nimic de la viaţă, ajung să fie pacienţi obişnuiţi cu sălile de operaţie şi par să sufere de toate bolile posibile.

Cuvîntul *pensie* sperie oamenii. Sute şi sute de persoane se dedică muncii şi companiei unde lucrează, apoi abia aşteaptă să se pensioneze. Statisticile arată numărul înfiorător de mare de persoane care mor la un an sau doi după ce ies la pensie.

Ieşirea la pensie, pe care abia o aşteptau, era un ţel, iar după ce l-au atins, au rămas goi, fără să mai existe vreun lucru pe care să vrea să-l realizeze. Ei nu îşi plănuiseră sau nu se pregătiseră pentru acei minunaţi ani, cînd nu mai trebuie să munceşti ca să-ţi cîştigi pîinea. Nimeni nu ar trebui să iasă vreodată la pensie, ci să nu mai muncească pentru a-şi cîştiga pîinea.

Motivează-te motivîndu-i pe alţii

În sfîrşit, pentru a-ţi consolida şi menţine automotivarea, una dintre tehnicile cele mai eficiente şi mai subtile (care ar putea părea superficială, dar este totuşi adevărată şi eficientă) e să motivezi pe altcineva.

Ca întotdeauna, hai să formulăm întîi principiul, care spune aşa:

Ce dai în viaţă, aceea primeşti.

Această lege – care şi ea este una dintre legile succesului – spune mai departe că ceea ce primeşti în schimb e înzecit.

Prin urmare, motivarea altei persoane poate consta într-un gest foarte simplu, cum ar fi un zîmbet. Este destul de ciudat că, atunci cînd mergi pe stradă sau chiar atunci cînd stai în maşina ta, blocat în trafic, dacă îi zîmbeşti larg altei persoane, aceasta îţi zîmbeşte şi ea. Şi nu-i aşa că este greu să *nu* fii motivat atunci cînd zîmbeşti? Una dintre cele mai mari diferenţe dintre oameni şi animale este capacitatea de a rîde.

Aproape orice problemă din lume poate fi rezolvată cu puţin simţ al umorului. Putem elimina tensiunea şi grijile cu un zîmbet şi cu o glumă.

De reţinut

Fă un plan detaliat, apoi:
- Preia controlul asupra norocului tău.
- Umblă cu oamenii potriviţi.
- Autoadministrează-te.
- Concediază-l pe Domnul Eşec.
- Motiveată-te motivîndu-i pe alţii.

Cuvinte înţelepte

Ocaziile favorabile se multiplică atunci cînd nu le laşi să-ţi scape şi dispar atunci cînd le treci cu vederea.

7 Cum să motivezi pe cineva

În anumite etape ale vieţii, cei mai mulţi dintre noi se confruntă cu o altă persoană, care ar putea să fie un angajat, un prieten sau un membru al familiei, faţă de care gîndim „Dacă aş putea să-l motivez cumva. Trebuie să fie ceva care să-i dea un impuls" sau „Ce Dumnezeu pot face ca să-i schimb atitudinea şi să-l determin să fie mai plin de viaţă ? ".

Mulţi manageri se confruntă continuu cu această situaţie – cum să motiveze oamenii la locul de muncă. Ar trebui să-ţi pui mereu întrebarea : „De ce vrei să-l motivezi pe omul acela ? ". Dacă este un membru al familiei tale sau un prieten apropiat, e normal, pentru că persoana respectivă nu îşi valorifică pe deplin adevăratul său potenţial. Ea scapă ocaziile favorabile şi nu este fericită sau mulţumită de sine însăşi.

Într-o anumită măsură, la fel este şi în cazul unui angajat. Trebuie să crezi că o persoană are un potenţial mai mare decît arată şi, ca şef, este responsabilitatea ta să maximizezi potenţialul şi performanţele, precum şi, bineînţeles, rezultatele altor angajaţi.

Lipsa de motivare este oare provocată de unul dintre factorii demotivanţi deja menţionaţi (vezi capitolul 3) sau

există o altă cauză? Întreabă-te – de ce el/ea este demotivat/ă? Şi fii pregătit să accepţi răspunsul şi, poate, vina de a fi tu cauza. În acest caz, este responsabilitatea ta să iei măsuri – şi, eventual, să te schimbi.

Este imposibil să motivezi în condiţii frustrante, nefavorabile. Tragedia este că majoritatea managerilor nu vor să se autoanalizeze pentru că le e frică de rezultat şi nu acceptă că ar putea fi ei de vină.

Acum, să presupunem că – dacă după ce ţi-ai făcut o introspecţie completă, ai ajuns la concluzia că lipsa de motivare nu este cauzată de mediu, de stilul tău managerial sau de alţi factori demotivanţi care se află sub controlul tău – poţi să treci la cele două etape fundamentale în procesul de motivare a cuiva:

- Etapa 1: află ce vor ei cu adevărat;
- Etapa 2: arată-le cum să obţină ceea ce vor.

Ce vor ei?

Prin urmare, cum afli ce vrea cineva cu adevărat? Soluţia cea mai simplă este, bineînţeles, să o întrebi chiar pe persoana respectivă. Dar hai să fim realişti, dacă ar fi să mergi la unul dintre angajaţii tăi şi să-l întrebi de faţă cu ceilalţi colegi de muncă ai săi ce îşi doreşte cu adevărat, un lucru e sigur: nu o să primeşti un răspuns sincer.

Acest lucru ar trebui făcut între patru ochi şi, în mod normal, o asemenea discuţie nu poate fi iniţiată decît după o anumită perioadă de timp, în care angajatul respectiv să îşi dezvolte încrederea în şeful sau managerul său.

O altă soluţie ar fi să afli ce vrea observîndu-l şi, bineînţeles, ascultînd conversaţiile care au loc în pauze. După cum am mai discutat, trebuie să accepţi că sînt foarte

mulţi oameni care habar nu au ce vor şi de aceea sînt nefericiţi. Aceasta duce la o frustrare interioară care nu te face deloc să fii motivat.

Iar dacă cineva nu ştie ce vrea, este extrem de dificil să motivezi acea persoană. Mulţi tineri care termină şcoala, liceul sau facultatea nu sînt siguri ce carieră sau ce profesie ar vrea să aibă. Mulţi dintre aceşti tineri suferă din cauza unor frustrări enorme şi, în anumite cazuri, de o imensă lipsă de încredere în sine atunci cînd îşi văd colegii progresînd şi străduindu-se să-şi urmeze cariera pe care şi-au ales-o.

Nu există nici o cale simplă de a ajuta pe cineva să afle ce vrea cu adevărat. Abordarea bazată pe bunul-simţ spune că liderul sau managerul căruia îi pasă de oameni îi va ajuta să-şi dezvolte gîndirea prin conversaţie – vorbind şi făcînd sugestii –, însă acesta nu trebuie în nici un caz să fie solicitant.

Nu trebuie să-ţi impui propriile tale aspiraţii sau ţeluri, căci asta se numeşte manipulare. În anumite medii de afaceri, ţelurile cuiva pot fi descoperite punînd persoana respectivă în diferite situaţii de muncă, în diferite departamente. Uneori ar putea fi necesar să o trimiţi în delegaţii. Totuşi, mulţi oameni îşi rezolvă, în cele din urmă, singuri această problemă.

Cum pot să obţină ceea ce vor?

Cea de-a doua etapă – care constă în a-i arăta persoanei respective cum să obţină ceea ce îşi doreşte cu adevărat – pare mai uşoară decît este de fapt. Însă, o dată ce ai aflat ce vrea cu adevărat să facă, să realizeze sau să aibă, în majoritatea cazurilor poţi plănui o strategie care să

o ajute pe acea persoană să îşi atingă ţelurile. Aici intră în scenă managerul într-adevăr eficient. Uneori, prima etapă ar putea consta în a-i da persoanei respective ocazia de a participa la un anumit curs de perfecţionare. O bună pregătire este foarte motivantă pentru cei care sînt îndeajuns de norocoşi ca să aibă parte de aşa ceva. În Marea Britanie, se subestimează importanţa faptului de a le oferi oamenilor ocazia de a-şi completa şi perfecţiona cunoştinţele.

În alte cazuri, ar putea fi vorba pur şi simplu despre a croi o direcţie profesională. Adesea, se procedează la fel în cazul unui hobby sau în lumea sportului - se plănuieşte o strategie de dezvoltare.

Angajatorii trebuie să accepte faptul că, dacă nu oferă ocazii care să satisfacă ţelul sau ambiţia oamenilor, aceştia vor căuta un loc mai bun şi cu şanse de a face o carieră. A trecut de mult vremea cînd oamenii se angajau undeva şi rămîneau acolo toată viaţa. În unele cazuri, cei care recrutează personal specializat chiar refuză anumiţi aplicanţi dacă aceştia au stat prea mult într-un singur loc de muncă.

Este mult mai bine să ai un stil managerial deschis, de vreme ce şi managerii, şi angajaţii acceptă faptul că, la un moment dat, un angajat va pleca în altă parte. Este mult mai sănătos ca angajatorul să fie mîndru şi să aibă o satisfacţie personală atunci cînd vede că foştii săi angajaţi avansează cu succes în cariera lor şi obţin rezultate remarcabile. Eu, personal, sînt încîntat să aflu veşti despre toţi foştii mei angajaţi şi despre succesele pe care le obţin în viaţă.

Hai să facem o listă cu cîteva idei despre cum i-ai putea motiva şi inspira pe oameni.

1. Fii un bun ascultător.

Pentru a avea vreo şansă cît de mică să îi inspiri pe oameni, trebuie să ai încredere în ei şi să-i respecţi. Asta înseamnă deci că acela care motivează trebuie să devină, într-o anumită măsură, un confident. Am auzit cu toţii expresia: „O problemă împărtăşită se înjumătăţeşte; o bucurie împărtăşită se dublează". De aceea, angajaţii, asociaţii şi colegii ar trebui să ştie că eşti abordabil, că pot să-ţi vorbească şi nu vei ţipa la ei, îi vei trata întotdeauna cu obiectivitate şi vei fi pregătit să le asculţi problemele şi grijile.

2. Fii o persoană de încredere.

Rezultă că, dacă vei fi confidentul celorlalţi şi vei beneficia de respectul lor, nu le vei spune altora ceea ce îţi mărturisesc ei. Atunci cînd cineva îţi încredinţează un secret, ar trebui ca acea persoană să fie absolut sigură că va rămîne astfel - un secret. Există foarte mulţi manageri care pierd loialitatea şi respectul subordonaţilor lor pentru că nu sînt în stare să-şi ţină gura. Nu este de mirare că oamenii care sînt buni ascultători şi integri, adică nu trădează încrederea investită în ei, vor atrage foarte mulţi oameni în jurul lor.

Am cunoscut odată o doamnă nemaipomenită care, chiar aproape de vîrsta de 80 de ani, suferind îngrozitor de artrită, era mereu vizitată de o grămadă de prieteni de toate felurile, vecini şi rude. Mai mult decît atît, se pare că 60-70% dintre vizitatorii săi aveau sub 30 de ani şi toţi păreau să plece de la ea cu un zîmbet pe chip şi cu un pas vioi. Ea îi asculta, manifesta interes faţă de ei şi îi încuraja.

3. Surprinde-i făcînd ceva bun.

Există foarte multe modalităţi de a ridica nivelul de motivare al unei persoane şi poate că una dintre cele mai

simple este să foloseşti ideea următoare: „Surprinde-o făcînd ceva bun". Toţi managerii le atrag atenţia angajaţilor atunci cînd greşesc, însă foarte puţini le spun că au făcut ceva bine. Criticile sună cel mai bine atunci cînd sînt exprimate sub forma unei explicaţii.

Ce-ar fi să întocmeşti o listă cu alte modalităţi de creştere a nivelului motivării, pe care le poţi folosi în ceea ce priveşte propriii tăi angajaţi?

În secţiunea „Întreceri stimulante" (capitolul 11), vom trece în revistă diferite moduri de răsplătire a rezultatelor bune, însă chiar şi unele dintre cele mai simple forme de comunicare pot creşte enorm nivelul motivării şi al performanţelor. O scrisoare de mulţumire trimisă unui angajat care a realizat o anumită sarcină, o contribuţie, a fost de ajutor sau a obţinut un anumit rezultat va fi primită cu plăcere şi, în unele cazuri, chiar preţuită.

4. Arată-le că ai încredere în ei.

Oamenii vor avea acelaşi nivel de încredere ca şi managerul lor. Prin urmare, pentru a inspira o persoană să atingă niveluri mai înalte de realizare şi de performanţă, tu, „inspiratorul", trebuie să crezi că ei pot să o facă şi să-ţi demonstrezi această încredere folosind expresii ca: „Ştiu că poţi să o faci", „Eşti foarte bun la asta" sau „Acesta este unul dintre punctele tale forte". Nu numai că trebuie să îţi manifeşti încrederea în persoana respectivă, dar acest lucru trebuie să fie văzut şi auzit şi de către colegii săi. Bineînţeles, trebuie să fii realist şi să nu îţi diminuezi credibilitatea folosind fraze de genul „Eşti bun la asta" în legătură cu ceva la care individul în mod evident nu se pricepe. Dacă se respectă aceste reguli, oamenii se vor ridica adesea la un nivel al realizărilor determinat de încrederea pe care o ai în ei.

5. Un mesaj pozitiv.

O persoană care vrea să-i motiveze pe alţii trebuie să spună mereu cîte ceva încurajator. Asigură-te că eşti genul de om pe care ai vrea să îl cunoşti şi care te-ar inspira.

6. Fixează provocări.

Unii oameni au un „fitil" mai scurt; alţii au unul mai lung. Unii încep să urce pe scara succesului încă înainte de a-şi termina şcoala, iar alţii sînt tot pe prima treaptă şi la 50 de ani. Cred că faima colonelului Sanders de la Kentucky Fried Chicken nu a ajuns la apogeu înainte ca acesta să împlinească 80 de ani!

Prin urmare, uneori oamenii trebuie să fie provocaţi pentru a li se aprinde fitilul care îi pune în funcţiune în drumul către realizare. Astfel de provocări pot lua multe forme diferite, după cum vom vedea în exemplele pozitive de mai jos. Însă pot exista şi provocări de tip negativ: „Pun pariu că nu poţi" sau „Nu cred că ai putea". Provocările ar trebui lansate mai degrabă cu bună-credinţă decît cu rea intenţie.

7. Fii atent la provocările negative.

Acestea seamănă foarte mult cu cele de la punctul anterior, dar sînt făcute cu răutate, cu rea-credinţă şi cu lipsă de încredere. O variantă încă şi mai periculoasă este provocarea negativă care poate deveni o insultă. Un stil managerial (folosit uneori) ce implică un şef care ignoră un anumit individ din echipă dacă acesta are în mod repetat rezultate negative. Aş putea să mai adaug că metoda este aplicată doar ca măsură extremă, după ce s-au epuizat toate celelalte soluţii. Provocarea poate fi anticipată de cuvintele: „Din moment ce eşti absolut inutil, iar eu oricum îmi pierd timpul cu tine, pun pariu că nu poţi să...".

Permite-mi să subliniez încă o dată faptul că aceasta este o formă *extrem* de periculoasă de motivare, iar dacă dă rezultate, nu contribuie totuşi la consolidarea relaţiilor dintre direcţiune şi angajaţi. Însă, dacă ai avut succes cu această formă de motivare, cu timpul se va stabili o legătură, cu condiţia ca managerul să poată cu adevărat să motiveze oamenii.

8. Evită sarcasmul.

Sarcasmul este foarte rar înţeles şi, de obicei, e interpretat greşit. În mod sigur, nu este un stil motivant de comunicare acela în care persoana care vrea să motiveze doreşte ca celălalt să asculte şi să răspundă la ceea ce spune. Persoanele sarcastice cred că sînt amuzante. Bineînţeles, nu sînt amuzante deloc şi, mai devreme sau mai tîrziu, oamenii vor deveni cinici. Cinismul şi sarcasmul nu pot niciodată să conducă la o formă motivantă de comunicare.

9. Adună mierea.

În zilele frumoase şi calde, albinele pleacă să adune polen, după care se întorc la stupi. Eşti genul de persoană la care ceilalţi vor să se întoarcă atunci cînd obţin un anumit succes? Mai permite-mi să te întreb: tu cu cine vrei să vorbeşti atunci cînd ai o anumită realizare? Cu cine vrei să împarţi acea bucurie sau plăcere? Pentru a motiva pe altcineva, trebuie să fii genul de om căruia ceilalţi vor să-i spună veştile bune imediat, la telefon sau personal, iar răspunsul tău ar trebui să fie mereu unul plin de entuziasm, plăcere, interes şi să includă complimente sincere.

Cum să-i motivezi pe ceilalţi la serviciu

	Da	Nu
Există o fişă a postului clară?		
Persoana respectivă îi cunoaşte pe ceilalţi membri ai echipei?		
Persoana respectivă cunoaşte organizaţia?		
S-au atins targeturile?		
Persoana respectivă are destulă autoritate?		
Persoana respectivă are (sau va avea) o pregătire adecvată?		
Primeşte ea suficientă recunoaştere?		
Se pune accent pe rezultate şi pe realizări?		
Persoana respectivă vede vreo şansă de avansare?		
Activitatea sa este evaluată în mod regulat?		
Se acordă destul timp ascultării, dezvoltării şi consilierii persoanei?		
Nemulţumirile sînt rezolvate cu promptitudine?		
Persoana respectivă simte că munca sa contribuie la rezultatul general?		

De reţinut

Pentru a-i motiva pe alţii cu succes:

- Elimină factorii demotivanţi.
- Află ce vor acei oameni.
- Arată-le cum să obţină ceea ce vor.

Pentru a fi o sursă de inspiraţie:

- Fii un bun ascultător.
- Fii o persoană de încredere.
- Surprinde-i pe ceilalţi făcînd ceva bun.
- Arată-le că ai încredere în ei.
- Dă-le veşti bune.
- Fixează provocări.
- Ai grijă la provocările negative.
- Evită sarcasmul.
- Atrage în jurul tău oameni care au succes.

Cuvinte înţelepte

Cînd un om îi învinovăţeşte pe ceilalţi pentru eşecurile sale, este o idee bună să le acorzi altora credit pentru succesele sale.

Howard Newton

8

Cum să motivezi o echipă

Este uimitor cîte lucruri se pot realiza cu o echipă foarte motivată. După ce am absolvit facultatea cu profil agricol, am lucrat la o fermă din Cranbrook, Kent. Împreună cu alţi colegi, am format o echipă de rugby în localitate. Am întîmpinat foarte multă rezistenţă şi foarte multe probleme, cea mai importantă fiind faptul că nu aveam nici un teren de joc; o alta era că nu aveam bani pentru echipament. Pînă la urmă, conducerea unei şcoli din localitate ne-a pus la dispoziţie terenul de sport şi, încetul cu încetul, s-au rezolvat şi celelalte dificultăţi. Inspiraţia, motivaţia şi voinţa au venit din partea a doi oameni – fraţii McMinnies –, dar inspiraţia lor a fost aceea care i-a determinat pe ceilalţi membri ai echipei să creadă:

- că aveam ceva de demonstrat;
- că făceam ceva cu totul nou;
- că obţinerea recunoaşterii era stimulantă;
- că răsplata succesului avea să fie împărţită între toţi membrii echipei.

În acel prim an, oamenii nu prea aveau cine ştie ce pricepere sau talent, însă manifestau un entuziasm, o hotărîre şi o motivare incredibile.

Ne antrenam ca o echipă o seară pe săptămînă şi apoi ne răsplăteam efortul la cafeneaua White Hart. În acel prim sezon, am jucat 15 meciuri şi le-am cîştigat pe toate. De ce? Cu siguranţă că nu a fost vorba despre pricepere, dar, fără îndoială, eram o echipă motivată.

Din nefericire, în anul următor, nu a mai mers totul chiar aşa de bine. Cîţiva dintre membrii echipei iniţiale se mutaseră, fraţii McMinnies nu mai aveau chiar atît de mult timp liber şi au venit unii oameni noi, iar factorii motivanţi de dinainte nu mai existau.

Toţi managerii şi cei care vor să-i motiveze pe alţii au multe de învăţat din această poveste. Aminteşte-ţi legea următoare: *motivaţia, o dată stabilită, nu durează la nesfîrşit*. De aceea, foarte puţine echipe sportive se menţin constant în top. Pentru aceasta, este nevoie de foarte multă pricepere şi disciplină.

Diferenţa dintre o echipă şi un grup este aceea că într-o echipă există interdependenţă pentru a obţine o bună performanţă generală. *The Concise Oxford Dictionary* defineşte munca în echipă ca fiind „efortul combinat, cooperarea organizată".

În domeniul vînzărilor, directorii trebuie să înţeleagă diferenţa dintre o echipă şi o forţă de vînzări. În unele companii, este esenţială crearea unei echipe care să împartă informaţiile şi să lucreze împreună pentru a se conforma criteriilor date şi a-şi atinge targetul la vînzări. Apoi, oamenii ar trebui să fie răsplătiţi ca echipă şi să-şi împartă comisioanele şi primele. În alte firme de vînzări, este necesară o forţă de vînzări în care fiecare persoană în parte reuşeşte pe baza propriei sale activităţi individuale. Într-un astfel de mediu, oamenii sînt răsplătiţi pentru performanţele lor individuale.

În lumea sportului, aclamăm echipele şi preţuim spiritul de echipă. Dacă managerii şi administratorii din lumea afacerilor ar aplica aceleaşi principii! Dacă ar înţelege principiile care există în lumea sportului, am putea fi martorii unor rezultate cu adevărat uimitoare.

Fii consecvent principiilor tale

Hai deci să analizăm acum cîteva dintre acele principii care ar putea fi aplicate atît din punct de vedere social, cît şi comercial şi permite-mi să încep prin a sublinia importanţa următoarei afirmaţii: „Trebuie să existe o atmosferă potrivită". Acesta este un principiu care, bineînţeles, nu e valabil doar ca să te motivezi pe tine însuţi, ci şi ca să transformi un grup într-o echipă. Pentru ca oamenii să fie motivaţi şi fericiţi în munca lor, trebuie urmate cinci principii care ţin de bun-simţ.

1. *Ar trebui să fie capabili*

Oamenii trebuie să fie capabili să-şi ducă la bun sfîrşit treaba ori sarcina pe care o primesc. Am auzit cu toţii expresia: „Se potriveşte ca nuca în perete". În domeniul vînzărilor, se consideră adesea esenţial că, pentru a fi director de vînzări, cineva trebuie să fie un bun agent de vînzări. Este adevărat, dar asta nu înseamnă că un bun agent de vînzări va fi neapărat şi un bun director de vînzări. O PERSOANĂ CARE NU ESTE UN BUN AGENT DE VÎNZĂRI NU VA PUTEA NICIODATĂ SĂ FIE UN BUN DIRECTOR DE VÎNZĂRI.

Participînd la o şedinţă a directorilor zonali de vînzări ai unuia dintre clienţii mei, am fost martorul unei situaţii

cît se poate de nefericite. Echipa de agenţi de vînzări era condusă de un director care, în mod evident, era „nuca din perete". Funcţia sa ar fi trebuit să se numească „director administrativ", căci la asta se pricepea cel mai bine. Echipa avea de suferit în asemenea măsură, încît era ultima din topul celor 12 echipe regionale.

Directorul de vînzări avea o personalitate foarte introvertită, nu realizase vreodată cine ştie ce succese în vînzări şi se simţea mult mai bine în preajma unui computer decît a oamenilor. Nu ar fi trebuit niciodată să fie numit în postul de director de vînzări sau de *team leader*.

2. *Ar trebui să fie potriviţi pentru funcţia respectivă*

Da, oamenii ar trebui să fie capabili, prin training şi programe de dezvoltare personală, să fie potriviţi pentru rolul pe care îl joacă în cadrul echipei. Dar permite-mi să mai menţionez încă un vechi proverb: „Omul poate duce calul la apă, dar nu-l poate sili să bea". Dacă un om nu vrea să urmeze un curs de training sau nu îşi doreşte funcţia care i s-a acordat, nu va deveni niciodată potrivit pentru ea.

3. *Nu trebuie să exagereze*

Pentru ca oamenii să fie fericiţi în munca lor, nu trebuie să lucreze excesiv de mult, ci să menţină un anumit echilibru. Cunoaştem cu toţii expresia: „Munca fără distracţie te face plictisitor". De asemenea, se ajunge la ineficienţă sau plictiseală dacă oamenii nu fac activităţi diferite în viaţă.

Contrastul este absolut esenţial pentru a menţine un nivel maxim de entuziasm şi de eficienţă.

4. *Trebuie să aibă experienţa succesului*

Pentru ca oamenii dintr-o echipă să aibă succes, trebuie să fie fericiţi, iar această fericire poate fi hrănită cu sentimentul de plăcere pe care îl simţi atunci cînd ai succes.

Menţionăm încă o dată că legea succesului spune următoarele: atunci cînd vedem cum facem progrese, devenim mai motivaţi.

5. *Trebuie să aibă atitudinea potrivită*

La acest punct, trebuie să ne amintim că analizăm idei care se pot aplica deopotrivă muncii în echipă, distracţiei sau oricărei alte activităţi.

Atunci cînd oamenii se distrează, fac ceva ce le place sau se implică în acţiuni caritabile, este mai puţin probabil ca ei să reacţioneze negativ la cuvîntul din cinci litere – MUNCĂ. Munca este ceva ce nu facem de obicei fără nici o răsplată, iar pentru majoritatea oamenilor, răsplata înseamnă bani. Aşa că exemplul oamenilor care sînt fericiţi să muncească atunci cînd este vorba despre o activitate ce le place arată că atitudinea unei persoane faţă de muncă e foarte importantă.

Dacă oamenii ar accepta acest lucru, atunci, în majoritatea cazurilor, cu cît vor obţine mai multe succese în munca lor, cu atît vor primi o răsplată mai mare. La rîndul său, acest lucru nu poate să însemne decît o plăcere mai mare atunci cînd lasă munca deoparte în weekend-uri, seara sau în concediu.

Nu încetează niciodată să mă uimească diferenţele dintre atitudinile oamenilor faţă de muncă. În anumite organizaţii pe care le vizitez, mai ales în domeniul publicităţii şi al promovării în vînzări, văd oameni care îşi încep programul la 7.30 dimineaţa şi muncesc pînă la 7-8 seara. Bineînţeles, nu în fiecare zi, însă se întîmplă destul de des, atunci cînd este necesar. Iar în alte companii văd oameni care lucrează opt ore, de la 9 la 17, şi pleacă în grabă de la serviciu, chiar cu cîteva minute înainte de terminarea programului. Abia aşteaptă să plece de la serviciu.

Cum să creezi un mediu adecvat echipei

Trebuie să existe o atmosferă potrivită. Iată încă zece indicii-cheie ce creează mediul potrivit pentru ca echipa să devină automotivată în mod firesc. Acesta este, cu siguranţă, unul dintre cele mai importante principii pentru un stil de conducere motivant; nu este vorba de ceva impus sau forţat, ci de o atmosferă pozitivă, firească pentru manifestarea motivării.

1. *Condiţii de muncă pozitive*

Aceasta înseamnă că echipamentul, instrumentele şi sistemele pe care membrii echipei sînt solicitaţi să le folosească chiar funcţionează. Fiecare dintre noi s-a simţit la un moment dat frustrat din cauza echipamentelor sau a sistemelor defectuoase. Nu spun că, atunci cînd se strică ceva, aceasta reprezintă o cauză a demotivării; ideea este că, dacă respectivul lucru *rămîne* nereparat, atunci, fără îndoială, intervine demotivarea.

Condiţiile de muncă trebuie, bineînţeles, să implice curăţenie şi confort. Oamenii ar trebui să fie mîndri de locul în care muncesc, iar aici echilibrul este crucial. Cu siguranţă, nu sînt expert în privinţa spaţiului optim, în metri pătraţi, pentru fiecare angajat etc., însă am văzut rezultate cu un grad de productivitate foarte scăzut acolo unde oamenii sînt puşi să lucreze în birouri mari, luxoase, excesiv de spaţioase; în aceeaşi măsură, am văzut rezultate de o productivitate incredibilă şi un spirit de echipă foarte motivant în situaţii în care oamenii lucrau foarte înghesuiţi, aproape smulgîndu-şi unul de la altul un scaun sau un birou în momentul cînd rămînea liber.

Listă de întrebări

	Da	Nu
Mediul de lucru este pozitiv?		
Toaleta este curată şi îngrijită?		
Uşa de la intrare este primitoare?		
Echipamentul este reparat imediat ce se strică?		
Există un loc în care să mănînci şi „să faci o pauză"?		
Schimbările organizaţionale au produs stres?		
Există mulţi angajaţi pe o perioadă limitată?		
Există o divizare de genul „ei şi noi" între angajaţi şi direcţiune?		
S-au făcut concedieri de curînd?		
Primele şi salariile sînt corecte?		
Managerul-şef/directorul executiv intră în alte departamente?		
Managerul-şef/directorul executiv ştie numele oamenilor?		

În cele mai multe cazuri, se poate crea un mediu de lucru pozitiv cu un cost foarte mic.

2. *Oamenii cu spirit de echipă*

Toţi membrii unei echipe trebuie să aibă spirit de echipă şi adesea merită să faci efortul de a te asigura de acest lucru folosind teste de personalitate sau psihometrice - pentru aceasta, încearcă să iei legătura cu un birou RDO (adresa lor de web se poate găsi la sfîrşitul cărţii de faţă).

Uneori, trebuie luată decizia dură de a înlocui anumiţi oameni ce nu au spirit de echipă. Fii liniştit, ceilalţi membri vor înţelege atunci cînd lucrează cu o astfel de persoană.

3. *Cultura priorităţilor*

Sper că nu ai uitat cel mai important principiu managerial din lume:

Orice dai ca răsplată, vei primi înzecit.

Pentru o echipă motivată aşadar, este esenţial ca toţi membrii săi să ştie care sînt priorităţile lor individuale în ceea ce priveşte eforturile proprii de a atinge obiectivul echipei.

Ce anume apreciază sau răsplăteşte managerul? Hai să trecem în revistă cîteva exemple.

- Sînt răsplătiţi mai degrabă oamenii care par ocupaţi şi muncesc peste program sau cei ce obţin rezultate?
- Se cere calitate în muncă, însă termenele-limită stabilite sînt nerealiste?

- Se cere şi se vorbeşte despre loialitate faţă de companie, însă nu se oferă nici un fel de garanţie a siguranţei locului de muncă?
- Oamenilor li se oferă mari creşteri de buget după ce îşi termină resursele şi totuşi li se cere cumpătare?
- Angajaţilor le este frică să încerce ceva diferit din cauză că se tem să nu fie pedepsiţi, cînd lucrul de care e nevoie de fapt sînt ideile creative?
- Se cere muncă în echipă şi totuşi membrii echipei sînt instigaţi unul împotriva celuilalt?

Cultura priorităţilor este strîns legată de comportamentul aşteptat. Oamenii se vor comporta întotdeauna aşa cum i-au învăţat mecanismele de răsplată.

4. *Un ţel comun*

Trebuie să existe un ţel comun, un obiectiv sau chiar o cauză pentru care să lupte. Este cu totul imposibil să motivezi o echipă fără unul dintre aceste trei lucruri. Atunci cînd creezi ceea ce voi numi aici un „scop comun", cu riscul de a afirma un lucru evident, aminteşte-ţi că el trebuie să-i intereseze pe oameni.

Obişnuiam să cred că afirmarea misiunii este un element important al caracterului comun şi al direcţiei organizaţionale ale unei echipe. Totuşi, acum cred că, în cele mai multe situaţii, a devenit un efort inutil. Afirmarea misiunii era o componentă esenţială la sfîrşitul secolului XX şi, în anumite cazuri, încă mai serveşte unui scop util. Unele companii investeau la propriu mii de lire sterline şi de ore de brainstorming pentru a crea un slogan menit să exprime ţelul lor, care apoi era afişat cu mîndrie la intrarea în firmă

şi se afla în fruntea raportului de sfîrşit de an. Totuşi, acestea au fost cam toate utilizările sale – foarte puţini oameni puteau să şi-l amintească şi, cu siguranţă, nu puteau să-l spună pe de rost ! Cea mai proastă afirmaţie de acest gen pe care am văzut-o vreodată, lansată în faţa a 2 000 de angajaţi, cu surle şi trîmbiţe – inclusiv cu efecte luminoase –, a apărut scrisă pe ecran în felul următor :

Misiunea noastră este de a deveni cea mai profitabilă companie din sectorul nostru de piaţă.

Poţi să-ţi imaginezi ce dezamăgire a fost pentru tot personalul ? S-ar putea să fi fost un motiv în plus pentru care clienţii au evitat să mai facă afaceri cu această companie.

O afirmare a misiunii este grozavă atît timp cît toată lumea o crede, ştie exact ce înseamnă şi ea devine un ţel comun. Sloganul trebuie să exprime un obiectiv pe care să vrea să-l atingă toată lumea şi *care poate fi măsurat* ; dacă exprimă scopul ca ei să meargă la serviciu, devine o misiune şi un exerciţiu care merită efortul.

Nu are nici un rost să stabileşti un ţel care-l stimulează pe manager, dar nu-i interesează pe participanţi. De aici importanţa stabilirii unei ţinte printr-un proces colectiv de luare a deciziilor. Este o afirmaţie de bun-simţ, însă e zguduitor cît de multe companii şi organizaţii nu par să adere la acest principiu.

Ai putea crea programe stimulative excelente sau organiza anumite seminarii motivante. Sau ai putea trece în extrema cealaltă a motivării – adică să îi ameninţi pe oameni cu concedierea. Însă aceasta nu va putea niciodată să aibă atîta succes ca implicarea şi participarea reală a oamenilor.

Este mult mai probabil că ţelurile pe care oamenii au responsabilitatea să le stabilească ei înşişi vor fi îndeplinite, şi nu cele ce le sînt impuse. Iar scopurile comune motivează într-adevăr eficient. Atunci cînd se stabileşte un obiectiv comun, cel care motivează trebuie să creeze din cînd în cînd şi stimulente pentru noi ţeluri. Aminteşte-ţi de exemplul pe care l-am dat mai devreme în acest capitol referitor la echipa de rugby din Cranbrook, în care, din cauza anumitor circumstanţe, factorii motivanţi iniţiali dispăruseră.

5. *Menţine un nivel energetic ridicat*

În mod natural, oamenii sînt mai motivaţi atunci cînd sînt ocupaţi. Foarte rar suferă de oboseală fizică, însă aşa cum am mai menţionat, se manifestă oboseala psihică – stresul. Totuşi, nu prea există cazuri de probleme de sănătate provocate de faptul că persoanele respective muncesc foarte mult, evitînd însă stresul.

6. *Nu uita de individ*

Semnificaţia individului rămîne totuşi importantă, deşi oamenii fac parte dintr-o echipă.

O echipă reprezintă un anumit număr de indivizi care sînt interdependenţi în ceea ce priveşte activitatea lor generală şi, în acelaşi timp, indivizi separaţi. Fiecare dintre ei trebuie să simtă, *în mod individual*, că este tratat în mod corect şi apreciat pentru contribuţia sa. Fiecare trebuie să simtă, *în mod individual*, că rolul pe care îl joacă are o contribuţie în atingerea ţelului sau în realizarea scopului. Fiecare, *în mod individual*, trebuie să beneficieze de loialitatea şi respectul managerului şi a colegilor săi.

Dacă tot veni vorba, să fim realişti : loialitatea şi respectul sînt nişte lucruri care se cîştigă în viaţă şi nu care se cer sau se aşteaptă din partea celorlalţi.

7. *Identitatea echipei*

Ai observat cîţi oameni sînt dispuşi să poarte pulovere şi tricouri inscripţionate cu numele echipei lor sportive favorite ? Este vorba de unul dintre principiile motivării despre care am vorbit mai sus : apartenenţa la un grup motivează. Prin urmare, ca manager, analizează fiecare posibilitate de a pune bazele identităţii echipei tale.

8. *Împarte succesul*

Membrii echipei trebuie să împartă între ei răsplata succesului. Fără îndoială că ai observat la finala Cupei Mondiale de fotbal cum căpitanul echipei cîştigătoare primeşte cupa, pe care o sărută şi o ridică în sus, dar care apoi trece din mînă în mînă, la fiecare membru al echipei, iar fiecare dintre ei primeşte cîte o medalie, nu doar căpitanul echipei sau impresarul.

Un exemplu excelent în acest sens a fost dat de Richard Branson de la Virgin Airways. Dacă mai ţii minte, la începutul anului 1993, British Airways a recunoscut anumite practici lipsite de etică şi acte de concurenţă neloială. S-a ajuns la o înţelegere, compania aeriană fiind de acord să plătească 500 000 de lire sterline despăgubiri, precum şi 2 000 000 de lire cheltuieli de judecată.

Richard Branson a împărţit banii obţinuţi ca despăgubire cu toţi angajaţii companiei sale, căci, după cîte am înţeles eu, a considerat că şi aceştia fuseseră afectaţi, la fel

ca şi compania şi profiturile sale. Aş mai putea adăuga că am avut deosebita onoare de a-i înmîna lui Richard Branson premiul pentru cel mai important motivator naţional în 1987, atunci cînd firma mea a sponsorizat festivitatea. A meritat din plin acest premiu.

9. *Echipa pozitivă*

Cum comunică între ei membrii echipei ? În mod pozitiv sau negativ ? Atunci cînd e practic, legăturile între membrii echipei se pot stabili cu ajutorul activităţilor în afara serviciului. Activităţile de weekend, participarea în grup la anumite cursuri şi competiţiile între echipe – toate acestea merită efortul. Atunci cînd se creează o situaţie în care indivizii pot să aibă grijă unii de alţii şi să se susţină, aceasta poate contribui la formarea unei unităţi mai motivate. Dacă este negativă, singura certitudine absolută e că echipa respectivă va deveni neproductivă.

În mare măsură, este responsabilitatea managerului sau a liderului de a împiedica o comunicare negativă să se răspîndească la fel ca o boală infecţioasă.

Cei mai eficienţi manageri îi învaţă şi îi pregătesc pe angajaţi în legătură cu subiectul atitudinii pozitive şi al celei negative. Cunoaştem cu toţii foarte bine afirmaţia : „Mărul putred le strică şi pe celelalte". La fel este şi în cazul unei echipe. Este destul ca o singură persoană să devină negativă, pentru ca şi restul echipei să ajungă, treptat, la fel. Şi, în mod sigur, o echipă negativă nu este motivată.

Compania mea, RDO, produce un excelent program video de training pentru manageri care îi învaţă cum să transforme o persoană sau o echipă negativă în una pozitivă.

Pentru informații suplimentare, te rog să scrii la adresa menționată la pagina 197.

Vom mai reveni asupra acestei probleme în capitolul 12, „Comunicarea motivantă".

10. *Leadership motivant*

Acest titlu ar putea fi așezat și pe poziția întîi în lista noastră de zece, nu neapărat aici. Stilul de conducere al managerului trebuie să fie motivant, iar în capitolul 9 vom analiza acest subiect în detaliu.

Dacă sînt aplicate în mod eficient, cele 10 indicații--cheie menționate mai sus, privind crearea unei atmosfere motivante, în care oamenii pot să se adune și să lucreze împreună, pot elimina scuzele – dintre care unele ar putea fi justificate – ce motivează imposibilitatea de a-i răsplăti corespunzător pe oameni.

Hai acum să mai analizăm cîteva idei care pot ajuta la crearea unei echipe motivate.

Faceți o pauză împreună

Merită ca angajații să facă ieșiri în grup. Fără îndoială că ai trăit această experiență la un moment dat, atunci cînd ai participat la un curs împreună cu alții. De obicei, astfel de persoane nu se cunosc dinainte de curs, dar, atunci cînd acesta se încheie, este uimitor cît de apropiate sînt!

Prin urmare, făcînd ieșiri cu echipa, fie pentru training, pentru discuții și chiar într-o excursie de plăcere, membrii echipei vor deveni mai apropiați.

Aceste ocazii nu trebuie să fie prea costisitoare dacă bugetul este limitat. În forma sa cea mai simplă, ieșirea

poate fi un meci de bowling într-o seară, după program, o masă la restaurant sau o piesă de teatru. Mai există și superbele cursuri de trei-patru zile, desfășurate în altă localitate.

Totuși, trebuie să îi avertizez pe toți managerii și liderii în legătură cu un anumit aspect. Clișeul „Prea multă intimitate aduce după sine disprețul" este, din nefericire, cît se poate de exact. Prin urmare, ca manager, trebuie să fii mereu pregătit să păstrezi o anumită distanță între tine și membrii echipei.

O dată ce angajații sau membrii echipei văd sau simt propria ta slăbiciune, în mod sigur vei pierde o parte din respectul lor. Fiecare dintre noi are anumite slăbiciuni. Este deci esențial ca orice lider sau manager, cu imensa lui responsabilitate, să fie mereu la datorie atunci cînd se află împreună cu echipa sau, cum spun militarii, „îmbrăcat în ținută de gală".

Pentru a încheia acest capitol, hai să ne întoarcem încă o dată la acest important principiu de management:

Răsplata pe care o dai se va întoarce
înzecit asupra ta.

De reţinut

Pentru a crea o echipă motivată, trebuie:

- Să-i oferi acelei echipe condiţii bune de muncă.
- Să explici misiunea companiei.
- Să stabileşti un ţel al echipei.
- Nu uita de membrii echipei.
- Promovează identitatea echipei.
- Să împarţi succesul.
- Să te asiguri că echipa ta are o atitudine pozitivă.
- Să fii un lider motivant.

Cuvinte înţelepte

MUNCA ÎN ECHIPĂ

Au fost odată patru oameni pe care îi chema
FIECARE, CINEVA, ORICINE şi NIMENI.
Trebuia să se facă o treabă importantă
şi s-a cerut ca FIECARE să o facă.
FIECARE era sigur că CINEVA o va face.
ORICINE ar fi putut să o facă,
însă NIMENI nu a făcut-o.
CINEVA s-a înfuriat din cauza asta,
pentru că era treaba FIECĂRUIA.
FIECARE credea că ORICINE putea s-o facă, dar
NIMENI nu şi-a dat seama că nu FIECARE o va face.
În final, FIECARE învinovăţea pe CINEVA
cînd NIMENI nu făcea ce ar fi putut face ORICINE.

9 Conducerea motivantă

Vorbindu-le ofiţerilor săi, un mare general a spus odată: „Aveţi grijă ca oamenii voştri să aibă motive să vă respecte".

După cum am mai spus, respectul se cîştigă, nu este şi nu ar trebui să fie cerut. Cu toţii judecăm liderii mai mult în funcţie de ceea ce fac decît de ceea ce spun. În comerţ, industrie şi afaceri, managerii care îi supraveghează pe alţii sînt, bineînţeles, persoane din domeniul vînzărilor. Ei trebuie să-şi vîndă ideile şi practicile de lucru. Trebuie să vîndă idei bune şi metode de lucru eficiente. Managerii de succes apreciază puterea de a da un bun exemplu.

Ei îşi dau seama că sînt urmăriţi în timp ce îşi îndeplinesc sarcinile zilnice şi că propriul lor exemplu va avea mult mai multă influenţă şi, bineînţeles, va produce rezultate mai bune decît sfaturile, morala sau orice alt tip de comunicare.

Din nefericire, unii manageri simt că au ajuns la un anumit nivel la care nu mai trebuie să se supună aceloraşi standarde pe care le impun subordonaţilor. Ei sînt aproape convinşi că treaba lor este să le spună altora ce să facă, indiferent dacă ei fac sau nu acel lucru. Marea tragedie este că, dacă ei nu cred suficient de mult în ceva pentru a pune acel lucru în practică, atunci a le spune altora să o facă nu prea are nici un efect.

Ştim cu toţii că punctele tari şi cele slabe din orice departament sau organizaţie pot adesea să le reflecte pe cele ale oamenilor care le conduc. Dacă ţie, ca manager, îţi vine greu să-i faci pe oamenii care lucrează pentru tine să se ridice la standardele pe care le impui, ce-ar fi ca mai întîi să vezi dacă tu faci asta. Tu te ridici la nivelul acestor standarde? Te porţi aşa cum le ceri altora să se poarte?

Cele zece principii ale leadership-ului

Hai deci acum să trecem în revistă cele zece principii ale unei conduceri motivante.

1. *Fixează ţeluri*

Fixează un ţel realist şi încearcă să-l atingi. Oamenii sînt inspiraţi atunci cînd lucrează pentru un manager care are un scop. Aşa cum am discutat la secţiunea despre fixarea ţelurilor, acestea trebuie să fie realizabile, însă ca stil de conducere poate fi foarte motivant ca managerii să stabilească scopuri mai înalte. Există întotdeauna riscul de a nu le realiza. Asta nu contează totuşi, atît timp cît nu se întîmplă mereu să dai greş, lucru ce ar cauza o pierdere a credibilităţii şi ar afecta convingerea oamenilor că pot atinge obiectivele pe care şi le fixează.

2. *Fii un exemplu*

Recunoaşte că, după un anumit timp, subordonaţii tind să devină copii la indigo ale şefului lor. Oameni vor cu adevărat ca superiorii lor să-i călăuzească. Vei vedea în atîtea

organizaţii diferite cum această imitare, conştientă sau subconştientă, se strecoară nu numai în practicile de lucru, ci şi în stilul de a se îmbrăca şi în aspectul fizic, în felul în care oamenii comunică unul cu altul, cum îşi organizează timpul, în ceea ce priveşte convingerile lor şi, poate, chiar ziarul pe care-l citesc. Exemplele pot continua la nesfîrşit.

Aşadar, ce fel de oameni vrei să lucreze pentru tine? Sau, dacă eşti un lider din afara lumii afacerilor, poate din lumea sportului sau din învăţămînt, ce fel de rezultate – fie ele comportamentale sau comunicaţionale – speri să obţii? Ţine minte, totul începe cu tine!

3. *Fă progrese constante*

Fii un gînditor progresiv. Foloseşte procesele de gîndire de genul „Cum pot să fac asta mai bine?”. Elimină din gîndurile tale şi din vocabular expresia „Fac tot ce pot” şi nu le permite niciodată oamenilor pe care îi conduci să creadă că fac tot ce pot. După cum ştim cu toţii – dacă vrem să acceptăm adevărul –, putem să facem mai mult.

Atunci cînd gîndeşti progresiv, în mod firesc, ai un proces de gîndire orientat mai degrabă spre viitor decît spre trecut. Iar atunci cînd te autoanalizezi, pune-ţi următoarea întrebare: „Am eu astăzi mai multă valoare decît ieri sau decît săptămîna trecută, luna trecută sau chiar anul trecut?”. Pentru o persoană care practică o gîndire progresivă, fiecare zi este o ocazie de a trăi o nouă experienţă, de a învăţa ceva nou cu simplul scop de a fi un om mai bun la sfîrşitul zilei.

4. *Acordă-ţi timp de gîndire*

Petrece un anumit timp gîndindu-te neîntrerupt. Este extraordinar şi, poate, destul de trist faptul că atît de mulţi manageri pur şi simplu nu îşi acordă timp de gîndire, iar cei care o fac mai degrabă fură din acest timp, adesea atunci cînd călătoresc. După cum ştim, ni s-a dăruit acest bun de preţ – un creier cu o capacitate nelimitată –, însă, în acelaşi timp, adesea îi inhibăm chiar noi enorma sa putere.

Rezervă-ţi cam o jumătate de oră pe zi pur şi simplu ca să stai să te gîndeşti şi vei fi uimit de rezultate. Eu, personal, am descoperit că unele dintre cele mai productive zile ale mele au fost cele în care am petrecut un anumit timp singur, în camera de hotel sau undeva, departe de birou, de alţi oameni şi de telefon. Şi tu vei descoperi că nivelul tău de motivare va creşte după o perioadă în care ţi-ai rezervat cîte puţin timp ca să te gîndeşti.

Dacă îţi acorzi puţin timp de gîndire, vei privi din altă perspectivă lucrurile care te îngrijorează, ţelurile şi planurile tale vor fi mai organizate, iar problemele – rezolvate. Întotdeauna să ai la îndemînă cîteva foi albe şi un creion pentru a nota gîndurile şi deciziile pe măsură ce se conturează în mintea ta.

5. *Condu fără să împingi*

Cea mai bună conducere se face prin puterea exemplului, şi nu prin ordine. Un lider motivat va conduce, dar fără să forţeze neapărat, va arăta, fără să ordone.

În majoritatea echipelor sportive, căpitanul echipei este, de obicei, unul dintre cei mai buni jucători. Însă trebuie să

> Se spune că generalul Eisenhower, încercînd să le explice acest principiu ofiţerilor săi, ţinea o bucată de sfoară care atîrna pe jos şi demonstra că, dacă o împinge, nu ajunge nicăieri, însă dacă o trage, sfoara îl urmează oriunde vrea el să meargă.

recunoaştem că persoana cea mai pricepută nu are neapărat capacităţi de conducere, deşi aceasta este regula şi cerinţa pentru această poziţie. Există foarte puţine excepţii : Mike Brearley, fostul căpitan al echipei engleze de cricket, a fost cu siguranţă o astfel de excepţie şi este preţuit şi astăzi ca fiind unul dintre cei mai mari lideri din toate timpurile. Totuşi, el a recunoscut că, practic, nu era un jucător foarte talentat.

Pune-ţi mereu următoarea întrebare : EŞTI UN EXEMPLU PENTRU ALŢII ?

6. *Judecă în funcţie de rezultate*

Aşteaptă-te mereu să fii judecat în funcţie de rezultate, aşa cum şi tu, managerul şi liderul motivat, îi vei judeca pe alţii. Dacă ţi-ai fixa propriile standarde pentru un stil de conducere motivant, acesta ar fi unul orientat către rezultate, urmînd principiile despre care am discutat deja ? Sau ţi-ai creat propria ta cultură a judecăţii în funcţie de rezultate ?

7. *Consolidează încrederea*

Dezvoltă-ţi o încredere absolută în tine şi în capacităţile tale. Această încredere absolută îi va inspira pe alţii, iar acesta este un stil de leadership motivant ce poate fi foarte

eficient: vei ridica performanţele oamenilor la niveluri pe care ei înşişi nu le-ar fi visat niciodată.

Am discutat deja despre factorii ce contribuie la consolidarea încrederii şi ştim că, atunci cînd abordezi o problemă nouă, s-ar putea ca încrederea în sine să fie scăzută. Însă simplul fapt că înţelegi acest lucru va fi de ajutor în consolidarea şi menţinerea încrederii – şi, în acelaşi timp, nu-ţi va reduce cu nimic capacităţile.

> Capacitatea este un lucru pe care îl obţinem în urma unei dorinţe puternice.

8. *Aşteaptă-te la critici*

Trist, dar adevărat, pe măsură ce o persoană obţine din ce în ce mai multe succese, nu este decît o chestiune de timp pînă cînd va fi criticată. Una dintre cele mai importante trăsături ale englezilor este faptul că ei caută cu disperare un erou, fie el din lumea sportului, a afacerilor sau a politicii. Cu toate acestea, imediat ce îl aşază pe un piedestal şi îi atîrnă deasupra capului o aură, mass-media trebuie să găsească un mod sau altul de a-l da jos de unde l-au cocoţat.

Aşa că, dacă vrei să fii un bun lider, ar trebui să te aştepţi să fii pus la zid şi să primeşti critici, care aproape întotdeauna au la bază cel mai dăunător şi mai întunecat sentiment uman – invidia!

9. *Gîndeşte-te la viitor*

Planifică-ţi să faci ceva diferit mîine. Dacă în fiecare zi poţi face ceva puţin diferit faţă de ceea ce ai făcut cu o zi înainte,

de fiecare dată puţin mai bine, vei pune bazele unui stil de conducere ce îi va inspira pe alţii şi va fi foarte motivant. Persoana care caută mereu să facă un lucru nou în fiecare zi trebuie să aibă o minte minunată, înclinată spre progres.

10. *Gîndeşte ca un învingător*

Acesta este un mod de gîndire foarte bun pe care ai putea să-l adopţi. Atunci cînd te confrunţi cu o anumită situaţie, fie ea pozitivă sau negativă, încearcă să-ţi imaginezi cum ar gîndi persoana cea mai de succes pe care o cunoşti şi apoi rezolvă situaţia. Dacă este ceva ce ţine de sport, gîndeşte-te la cel mai mare sportiv din domeniul respectiv – cum ar gîndi şi ce ar face el? Dacă este vorba despre afaceri – şi permite-mi să dau un exemplu din domeniul vînzărilor –, cum ar gîndi şi ce ar face cel mai de succes agent de vînzări?

Zece diferenţe dintre un învingător şi un învins

1. Învingătorul face greşeli şi spune: „Am greşit". Învinsul spune: „Nu este vina mea".
2. Învingătorul spune că a cîştigat pentru că a fost norocos, deşi nu a fost vorba despre noroc. Învinsul spune că a dat greş din cauză că a avut ghinion, deşi nu a fost vorba despre ghinion.
3. Învingătorul munceşte mai mult decît un învins şi totuşi are mai mult timp. Învinsul este mereu „prea ocupat" : prea ocupat să rămînă un ratat.
4. Învingătorul se confruntă cu problemele. Învinsul le ocoleşte.

5. Învingătorul arată că îi pare rău revanşîndu-se. Învinsul spune că îi pare rău, dar data viitoare face la fel.
6. Învingătorul ştie pentru ce să lupte şi cînd să lase de la el. Învinsul face compromisuri cînd nu ar trebui şi luptă pentru ceva care nu merită. Fiecare zi din viaţă este o bătălie şi e foarte important să luptăm pentru ceea ce trebuie, nu să ne irosim timpul cu nimicuri.
7. Învingătorul spune : „Sînt bun, dar nu atît de bun pe cît ar trebui să fiu". Învinsul spune : „Ei bine, nu sînt atît de rău ca alţii". Învingătorul priveşte înainte. Învinsul îi priveşte de sus pe cei care încă nu au ajuns unde a ajuns el.
8. Învingătorul îi respectă pe cei care îi sînt superiori şi încearcă să înveţe de la ei. Învinsul este ofensat de cei care îi sînt superiori şi încearcă să le caute nod în papură.
9. Învingătorul nu este responsabil numai pentru treaba lui. Învinsul spune : „Eu doar lucrez aici".
10. Învingătorul spune : „Trebuie să fie o metodă mai bună de a face asta". Învinsul spune : „De ce să schimb ceva ? Aşa s-a făcut întotdeauna".

Cele douăsprezece cauze majore ale eşecului în conducere

Deşi este extrem de important să ştii ce să faci atunci cînd îi conduci pe alţii, trebuie să fie la fel de important să ştii şi ce să *nu* faci.

1. *Incapacitatea de a organiza detalii*

Atunci cînd un manager admite faţă de alţii sau faţă de el însuşi că este prea ocupat pentru a acorda suficientă atenţie fiecărui aspect din munca sa, recunoaşte că e incapabil să-şi facă treaba eficient.

2. *Refuzul de a face ceea ce le-ar cere altora să facă*

Atunci cînd este necesar – şi dă-mi voie să subliniez, numai atunci cînd e absolut *necesar* –, un manager eficient este dispus să facă treaba pe care i-ar cere-o altei persoane să o facă.

Nu contează dacă managerul s-ar putea să nu facă acel lucru la fel de bine ca alţii – dacă nu este dispus să încerce, aceasta poate fi una dintre cauzele eşecului.

3. *Speranţa de a fi plătit pentru ceea ce ştie, nu pentru ceea ce face*

Oamenii nu sînt plătiţi pentru ceea ce ştiu, ci pentru ceea ce fac sau, poate şi mai important, pentru lucrurile pe care îi motivează pe alţii să le facă.

Este foarte bine să ai o educaţie strălucită, să-ţi treci toate examenele şi testele cu un creier plin de informaţii. Însă trebuie să-ţi aminteşti că nu pentru asta eşti plătit. Oamenii sînt plătiţi mai degrabă pentru ceea ce fac decît pentru ceea ce ştiu.

4. *Teama de concurenţi*

De obicei, de ce ţi-e frică nu scapi. Managerul care se teme că unul dintre cei ce îl urmează ar putea să-i ia locul este aproape sigur că acest lucru se va materializa mai devreme sau mai tîrziu.

Mulţi manageri se tem atît de tare că poziţia lor este ameninţată de alţii, încît încearcă să împiedice oamenii să avanseze în loc să îi ajute, pentru a se proteja. Am auzit cu toţii expresia: „Nu poţi să-i împiedici pe cei buni să avanseze".

5. *Lipsa unei gîndiri creative*

Fără o gîndire creativă, un manager nu poate să întocmească planuri şi să fixeze ţeluri cu care să îşi conducă angajaţii în mod eficient. Aceasta s-ar putea numi şi gîndire laterală.

Un manager cu ochelari de cal nu va vedea ocaziile favorabile şi nu va fi o sursă de inspiraţie pentru oamenii săi.

6. *Sindromul „eu"*

Un manager care îşi asumă tot creditul pentru toate realizările echipei sale va avea parte, în mod sigur, de resentimente. Cel mai eficient lider nu îşi va asuma nici un credit, ci se va asigura că, atunci cînd este vorba despre aşa ceva, toate meritele se vor atribui echipei

7. *Indulgenţa excesivă*

Oricum s-ar manifesta, indulgenţa excesivă nu numai că va distruge rezistenţa şi vitalitatea managerului, ci va provoca şi o lipsă de respect din partea echipei. Indulgenţa în exces se poate manifesta în multe şi variate forme – de la abuzul de alcool pînă la umblatul după femei!

8. *Lipsa de loialitate*

Un manager care nu le este loial colegilor săi, atît superiorilor, cît şi subordonaţilor, nu-şi va păstra funcţia foarte mult timp.

Lipsa loialităţii este una dintre cauzele majore ale eşecului şi ale pierderii respectului celorlalţi în orice profesie.

> Loialitatea este ca respectul – se cîştigă şi nu poate fi niciodată pretinsă.

9. *Punerea accentului pe „autoritatea şefului"*

Un exemplu de acest fel este următorul: „Fă asta sau te dau afară! ". Liderii de succes conduc încurajînd oamenii, nu încercînd să le inducă frică. Inducerea fricii intră în categoria guvernării prin forţă. Istoria a demonstrat că aceasta este o formă eficientă de conducere. Într-adevăr, funcţionează – *însă niciodată nu durează prea mult*!

Un manager care foloseşte frica drept instrument va descoperi că este eficientă o dată sau, poate, de două ori. Însă apoi puterea începe să-i scadă. Nu mai este decît o chestiune de timp pînă cînd autoritatea sa va dispărea.

10. *Punerea accentului pe funcție*

Unii manageri fac mare caz de funcția pe care o au și și-o afișează pînă și pe ușa biroului. De obicei, managerul care face prea mare caz de titlul său nu prea are cu ce altceva să se laude.

11. *Neînțelegerea efectelor distructive ale unui mediu negativ*

Este imposibil să fii un mare lider sau un manager motivant fără să înțelegi așa cum trebuie răul extrem de mare cauzat de un mediu negativ. Vom discuta mai pe larg despre metodele de prevenire și de remediere a unui astfel de mediu în capitolul 12 „Comunicarea motivantă".

12. *Lipsa bunului-simț*

Poate că un mod de a ilustra această listă a celor 12 cauze majore ale eșecului în leadership este managerul care ajunge să aibă mintea atît de senină și o gîndire ultra-pozitivă, încît nu mai este bun de nimic dacă vine vorba de lucruri pămîntești.

Se spune că a fost odată un tînăr manager care simțea că singurul lucru care îi lipsea în viață era gîndirea pozitivă. Așa că, hotărîndu-se să rezolve această problemă, s-a înscris la un curs de gîndire pozitivă în Statele Unite, care dura trei săptămîni, timp în care a suferit o spălare completă a creierului prin intermediul gîndirii pozitive.

După ce s-a întors la compania sa, le-a spus tuturor că ceea ce le lipsea în viață era puterea gîndirii pozitive – că, o dată ce o dobîndești, absolut orice devine posibil.

Pe măsură ce trecea timpul, colegii săi deveneau din ce în ce mai cinici, așa că, disperat să le demonstreze acestora puterea gîndirii pozitive, el a spus: „O să mă urc pe acoperișul clădirii în care lucrăm, o să mă arunc în gol, dar nu o să mă izbesc de pămînt!".

Prietenii și colegii săi s-au gîndit: „Grozav – trebuie neapărat să vedem asta!". Așa că s-au dus cu toții pe acoperișul clădirii și l-au auzit pe acel manager cu capul în nori spunînd din nou: „Vă voi demonstra puterea gîndirii pozitive. Mă voi arunca în gol și nu mă voi izbi de pămînt!".

Și a sărit.

Unii spun că, atunci cînd a căzut prin dreptul etajului al cincilea, a spus: „Pînă acum, totul merge ca la carte...".

Prin urmare, ține minte, EXTREMELE SÎNT PERICULOASE.

Cele douăsprezece atribute majore ale leadership-ului

1. *Voința de a încerca ceva nou*

Nici un angajat nu vrea să fie condus de un manager căruia îi lipsește curajul și încrederea în sine. Un stil de conducere pozitiv este acela care acceptă sarcini provocatoare sau se folosește de ocazii inedite.

Un director de vînzări de succes va merge să încheie contracte atunci cînd piaţa este foarte aglomerată sau cînd agenţii de vînzări sînt extrem de presaţi. Acel manager ştie că riscă să nu reuşească, însă prin puterea exemplului personal, va menţine echipa motivată.

2. *Automotivarea*

Managerul care nu se poate motiva pe sine însuşi nu are nici cea mai mică şansă de a-i motiva pe alţii.

3. *Un simţ ascuţit al dreptăţii*

Aceasta este o calitate importantă a oricărui lider eficient. Pentru a păstra respectul echipei, un manager trebuie să simtă ce este corect şi drept. Dacă oamenii sînt conduşi în mod corect şi fără discriminare, acest lucru creează întotdeauna un sentiment de siguranţă. Eu am văzut multe cazuri în care a avut un efect foarte constructiv.

4. *Planuri clare*

Un lider motivat are întotdeauna anumite ţeluri şi anumite planuri de a le atinge. El sau ea planifică munca şi apoi munceşte conform planului.

5. *Consecvenţa faţă de deciziile luate*

Managerul care şovăie atunci cînd trebuie să ia o decizie arată că nu este sigur pe sine, pe cînd un lider eficient ia o hotărîre numai după ce a analizat suficient problema respectivă. El chiar ia în calcul posibilitatea ca decizia luată să se dovedească a fi greşită.

Majoritatea oamenilor care iau decizii vor greşi uneori. Totuşi, aceasta nu scade neapărat respectul celorlalţi. Să fim realişti : un manager s-ar putea să ia mai multe decizii greşite decît deciziile bune pe care le iau oamenii săi, însă un lider eficient ia hotărîrea respectivă, arată că este convins şi crede în ea fiindu-i consecvent.

Mai apoi, şi ceilalţi vor avea puterea să lupte pentru acea decizie.

6. *Obiceiul de a face mai mult decît lucrul pentru care eşti plătit*

Unul dintre dezavantajele unei funcţii de conducere este dorinţa de a face mai mult decît lucrurile pe care le ceri angajaţilor. Managerul ce ajunge înaintea angajaţilor şi pleacă puţin mai tîrziu este un exemplu al acestui atribut al faptului de a fi lider.

7. *O personalitate pozitivă*

Angajaţii respectă această calitate. Nu numai că inspiră încredere, ci, de asemenea, creează şi menţine o echipă entuziastă.

8. *Empatie*

Liderul de succes trebuie să aibă capacitatea de a se pune în pielea celor care îl urmează - trebuie să poată vedea lumea şi din punctul lor de vedere. Nu trebuie neapărat să fie de acord cu ei, însă trebuie să înţeleagă cum se simt ei şi care este punctul lor de vedere.

9. *Stăpînirea detaliilor*

Un lider de succes înţelege fiecare detaliu al muncii sale şi, bineînţeles, are cunoştinţele şi priceperea de a stăpîni responsabilitatea implicată de funcţia sa.

> Henry Ford a dat în judecată un ziarist, acuzîndu-l de calomnie, deoarece acesta pretinsese într-un articol că Ford nu era doar prostuţ, ci de-a dreptul stupid.
>
> La proces, avocatul apărării l-a pus pe Henry Ford în boxa martorilor şi l-a bombardat cu întrebări de cultură generală şi mai ales din istorie, cum ar fi : „Vreţi să ne explicaţi teoria relativităţii a lui Einstein? ".
>
> La majoritatea întrebărilor, Henry Ford a răspuns : „Îmi pare rău, nu ştiu răspunsul la această întrebare".
>
> După ce a terminat lunga serie de întrebări, avocatul s-a întors către juriu şi a spus : „Cred că am demonstrat ceea ce aveam de spus".
>
> La care Henry Ford a replicat: „Staţi puţin. În ultimele două ore mi-aţi pus toate aceste întrebări ale căror răspunsuri, dacă le-aş fi ştiut, nu m-ar fi ajutat să-mi conduc afacerea sau să construiesc maşini mai eficiente. La birou am un tablou de comandă cu multe butoane şi dacă ar fi trebuit să răspund la una dintre întrebările anterioare aşa cum la birou aş fi ştiut pe ce buton să apăs, v-aş fi dat răspunsul corect în cîteva secunde".
>
> Pînă la urmă, a cîştigat procesul.

10. *Disponibilitatea de a-şi asuma responsabilitatea*

Un alt dezavantaj al unui post de conducere este practica obişnuită de a-ţi asuma responsabilitatea pentru greşelile subordonaţilor. Dacă unul dintre ei face o greşeală, poate din incompetenţă, liderul trebuie să considere că el însuşi este cel care a dat greş. Dacă liderul încearcă să arunce vina pe umerii altcuiva, nu va mai rămîne lider mult timp.

> Un lider eficient acceptă următorul sfat : „Nu căuta ţapi ispăşitori".

11. *Înmulţirea calităţilor*

Un lider de succes caută mereu modalităţi de a mări numărul abilităţilor pe care le au angajaţii săi. Astfel, el îi ajută pe ceilalţi să facă progrese şi poate fi în mai multe locuri o dată.

Poate că această calitate este cea mai importantă dintre toate pe care trebuie să le aibă un lider – calitatea de a forma alţi lideri este vitală. Un lider poate fi întotdeauna apreciat în funcţie de numărul de oameni la care a dezvoltat propriile sale talente şi de cei pe care i-a format şi i-a redat lumii ca alţi mari lideri.

> Andrew Carnegie, unul dintre cei mai mari motivatori şi lideri din lume, a creat 32 de milionari în dolari cu ajutorul organizaţiei sale.

12. *O adîncă credinţă în principiile sale*

Mie, personal, îmi place la nebunie formularea: „Dacă nu credem în ceva, vom cădea din orice".

Nici unul dintre lucrurile care merită realizate nu este uşor de făcut. Un lider de succes are o anumită hotărîre de a-şi atinge ţelurile, indiferent de obstacolele pe care le întîlneşte, şi crede în ceea ce face, fiind gata să lupte pentru acel lucru.

Cuvinte înţelepte

Nu este nici o cale sigură prin care poţi deveni un bun lider. Nu cîştigi de fiecare dată şi trebuie să înveţi că eşecul face parte din jocul conducerii – atît timp cît nu faci aceleaşi greşeli de mai multe ori.

Sir Colin Marshall

10

Motivarea stimulantă

Este extraordinar faptul că foarte mulţi oameni găsesc un echilibru în relaţia angajator-angajat de-a lungul carierei lor profesionale. Mulţi oameni nu fac decît să muncească îndeajuns de mult ca să nu fie daţi afară, iar în schimb, şeful lor îi plăteşte exact atît cît aceştia să nu plece. Viaţa merge înainte pe baza unor astfel de aspecte fericite sau nefericite. Mă întreb adesea cît de mulţi oameni îşi iubesc cu adevărat munca şi cît de mulţi angajatori se bucură cu adevărat de compania oamenilor care lucrează pentru ei.

Însă, după cum am discutat deja, atunci cînd nivelul fericire şi plăcere este ridicat la ambele părţi, succesul e inevitabil.

Un program stimulativ eficient nu numai că va creşte profiturile, ci poate şi să-i inspire pe angajaţi să fie loiali şi să le ridice moralul. Cei mai mulţi oameni par să meargă la serviciu pentru a face o muncă rezonabilă, dar nu una excepţională.

Şi totuşi, aceiaşi oameni îşi vor dedica o mare parte din timpul lor pentru diferite pasiuni sau cauze nobile din care nu obţin nici un fel de cîştig financiar şi vor face o treabă excelentă. Ceea ce primesc totuşi este recunoaşterea.

Avem cu toţii prieteni sau colegi care îşi dedică foarte mult timp şi energie unor organizaţii cum ar fi Round Table sau Rotary. Avem şi prieteni care manifestă un interes mai mare pentru activităţile extracurriculare decît pentru munca lor.

Am un bun prieten, fost coleg de şcoală, cu care m-am întîlnit din nou acum cîtva timp. Marele său punct de interes şi marea sa dragoste era francmasoneria, pînă acolo încît aproape tot timpul său liber era dedicat acestei ocupaţii. În cazul său, însemna foarte mult datorită recunoaşterii pe care o primea în această activitate, lucru care în mod sigur îi lipsea la serviciu. Din nefericire, partea proastă este că aceasta i-a distrus, în cele din urmă, căsnicia.

Ca şi în toate celelalte situaţii, excesivul poate deveni distructiv. Recunoaşterea poate ajunge aproape ca un drog.

Dacă astfel de oameni ar face acelaşi efort în munca lor, ar obţine rezultate inimaginabile.

Cu cîţiva ani în urmă, îl ascultam pe un mare vorbitor motivant – domnul Peter Riggs. El a menţionat care sînt cele mai mari trei recompense din univers, după părerea lui :

1. Să faci ceea ce îţi place pentru simpla plăcere de a o face sau, cu alte cuvinte, să fii cu adevărat fericit şi mulţumit de munca ta.
2. Recunoaşterea – în toate forele sale.
3. Banii – iar banii nu devin un factor motivant major decît dacă nu sînt destui pentru a acoperi cheltuielile zilnice ale cuiva (plata chiriei sau a ipotecii, cumpărarea hranei şi asigurarea strictului necesar, cum ar fi electricitatea, gazul, telefonul etc.).

Mulţi manageri fac greşeala de a crede că banii sînt principala condiţie a motivării. Şi totuşi, aceiaşi manageri

ar putea fi promovaţi în funcţii mai prost plătite decît cele ale unora dintre angajaţii lor.

Majoritatea managerilor care au o educaţie în acest sens au auzit probabil despre piramida nevoilor a lui Maslow. Nu intenţionez să analizez acest subiect în detaliu aici, însă vreau să subliniez faptul că aspiraţiile, exigenţele şi nevoile oamenilor se schimbă, evident, de-a lungul vieţii lor.

În capitolul de faţă, vei învăţa cum poţi să obţii performanţe mai mari. Aceasta ar trebui să conducă la rezultate mai bune mai întîi înţelegînd puterea unui program stimulant sau motivant şi învăţînd apoi cum să organizezi şi să promovezi un astfel de program.

Recunoaşterea

Hai acum să ne concentrăm gîndurile asupra importanţei recunoaşterii şi a adevăratei sale semnificaţii.

Convingerea mea personală este că recunoaşterea reprezintă cel mai puternic stimulent pentru motivare. În forma sa cea mai simplă, recunoaşterea poate însemna un „Mulţumesc". Bineînţeles, este cel mai bine ca ea să fie oferită în public, pentru ca şi ceilalţi colegi să audă că îţi exprimi recunoştinţa.

Ştim cu toţii cîte eforturi sînt oamenii dispuşi să facă pentru a avea parte de recunoaştere. Cît de mult le place oamenilor să apară la TV, la radio sau să li se publice fotografia în ziarul local. În Marea Britanie, lista de onoare stîrneşte încă foarte mult interes şi preţuire. Aproape fiecare profesie are o anumită metodă de recunoaştere pentru cei mai buni din domeniu – cele mai evidente fiind nominalizările la Oscar şi premiile Emmy. În aproape orice activitate

sau firmă de afaceri există un anumit plan naţional de recompensare : de la reclamele unor automobile şi manufacturarea corsetelor pînă la gătitul unui anumit fel de mîncare.

Timp de cîţiva ani, Jack Thornley de la firma Thornley's din Chorley, Lancashire, a fost bucătarul campion european la caltaboş. Acest premiu recunoscut i-a conferit un imens prestigiu ! În armată, se acordă medalii. În lumea sportului, învingătorul urcă pe cel mai înalt podium

Prin urmare, acceptînd puterea recunoaşterii, hai acum să vedem cîteva exemple ce pot fi aplicate în lumea afacerilor. Pentru aceia dintre voi care au gîndirea unui om de afaceri, va fi o plăcere să aflaţi că aceasta este cea mai ieftină şi mai profitabilă dintre toate tipurile de stimulente.

Stimulente eficiente şi economice

Directorii de vînzări ar trebui să facă publice nişte liste cu rezultatele la vînzări ale fiecărei persoane din echipa sa. În organizaţiile foarte mari, ele pot fi divizate în tabele pe echipe şi, atunci cînd acestea din urmă sînt făcute publice, fiecare persoană îşi caută mai întîi propriul nume. Inevitabil, singurii oameni care probabil că vor avea obiecţii vor fi cei de la coada listei.

Se pot acorda diplome pentru rezultatele obţinute, iar cel mai bine este ca acestea să fie date deja înrămate. Diplomele ajung pe peretele beneficiarului, ele funcţionînd şi ca o perpetuă reamintire a realizărilor. Totodată, sînt ca un stimulent atunci cînd oamenii le văd pe perete, şi se gîndesc : „Vreau şi eu una". Merită cu prisosinţă să te asiguri că diplomele sînt tipărite pe hîrtie fină, de bună calitate, că au un design interesant şi sînt imprimate profesional.

Pune-ţi întotdeauna întrebarea de baraj : „Eu aş fi mîndru să primesc şi să pun pe perete una dintre aceste diplome ? ".

În toate operaţiunile din lumea afacerilor, oamenii pot fi motivaţi de schimbarea funcţiei. Uneori, aceasta este singura modalitate de a evita pierderea unei persoane cu performanţe foarte bune. Inventează un titlu nou sau gîndeşte-te la unul mai prestigios.

De exemplu, iată cîteva dintre titlurile pe care le-au schimbat unii oameni :

- grăjdarul a devenit specialist în cai ;
- cel care prinde şobolani a devenit funcţionar la deratizare ;
- comisul-voiajor a devenit director de vînzări ;
- casnica a devenit manager familial.

Dacă nu ai nici o idee cum ai putea numi pe cineva şi nu ştii cu adevărat ce anume face acea persoană, ce-ar fi să-i zici vicepreşedinte ? !

Am văzut companii în care angajaţilor, pe măsură ce urcă pe scara ierarhică, li se asigură alte locuri la masa pe care o iau la cantină sau în sala de protocol a firmei.

Se pot dezveli şi plăci memoriale, la fel cum se pot oferi cupe şi trofee. Fără îndoială că ai văzut cum, în anumite firme, oamenilor li se oferă recunoaştere prin cravata pe care o poartă ; în altele, prin maşina pe care o conduc. Mai mult, în altele, pe care eu le consider mai periculoase, oamenii primesc locuri de parcare rezervate pe numele lor. Este riscant, pentru că aceasta poate deveni cu adevărat un factor de diviziune. În unele firme, anumitor oameni li se permite să intre şi să iasă pe o altă uşă, iar în alte companii, statutul lor este apreciat în funcţie de bugetul de care sînt responsabili.

Toate acestea sînt exemple de înţelegere complet greşită a principiilor recunoaşterii. Mai întîi, deoarece divid, iar în al doilea rînd, pentru că *primeşti mai mult decît dai*. În afaceri, succesul nu depinde de cît de mult *cheltuieşti*, ci de cît de mult *cîştigi*.

Recunoaşterea mai poate fi oferită şi prin intermediul unei reviste, al unui ziar sau al altei publicaţii a firmei, în care, atunci cînd este posibil, ar trebui inclusă şi cîte o fotografie a persoanelor cu rezultate foarte bune. Oamenii se uită întotdeauna mai întîi la fotografii.

Cei mai eficienţi manageri şi lideri vor oferi întotdeauna recunoaştere şi vor face prezentări publice, după care vor trimite o scrisoare personală de felicitare. După cum ştim cu toţii, aceste scrisori nu vor fi niciodată aruncate la gunoi.

La începutul carierei mele, deşi aveam o firmă proprie, eram controlat de un director de vînzări foarte eficient, Barry Wells. Pe vremea aceea, lucram într-o companie foarte mare care punea în vînzare pe piaţă aparatură casnică. Unul dintre planurile de recunoaştere care se aplicau era cunoscut sub numele de Planul Premiului Acul cu Diamant. În principiu, se rezuma la faptul că, cu cît oamenii realizau un volum mai mare de vînzări, cu atît mai mare era diamantul acului de cravată sau al broşei pe care aveau să-l/să o primească – şi aş putea să adaug că erau nişte bijuterii foarte frumoase ce erau oferite atît soţului, cît şi soţiei, deşi uneori numai unul dintre ei era implicat în mod activ. După trei luni extrem de pline, cînd am fost plecat de acasă foarte mult timp, realizasem un volum destul de mare de vînzări pentru a primi cel mai important dintre aceste premii.

Eram la vreo 350 de kilometri de casă şi stăteam la un hotel din Plymouth. Cînd am sunat acasă, soţia mea m-a informat că primise cel mai mare buchet de flori pe care l-a văzut vreodată, împreună cu un bileţel, pe care scria : „Vă mulţumim pentru ajutor", semnat de Barry Wells.

După cum poţi să-ţi imaginezi, costul foarte mic al acestui gest a fost răsplătit de nenumărate ori în lunile următoare.

Cel de-al doilea lucru pe care vreau să-l demonstrez în legătură cu această istorioară personală este faptul că, oricînd este posibil, trebuie să le oferi recunoaştere ambilor parteneri, deşi s-ar putea ca numai unul dintre ei să fie implicat cu adevărat.

Încearcă să ţii minte nume

Hai acum să ne gîndim cîteva minute la alte forme pe care le poate lua recunoaşterea. Cel mai plăcut sunet este cel al numelui tău. Directorul principal care, atunci cînd intră în magazin, ştie numele tuturor angajaţilor săi şi poate chiar şi pe cele ale soţilor/soţiilor acestora, precum şi alte detalii personale va fi foarte respectat de salariaţi.

Nu toţi sîntem dăruiţi cu o memorie remarcabilă, însă puţină planificare şi pregătire, poate chiar o informare din partea directorilor adjuncţi pot compensa o memorie mai puţin performantă. A-ţi aminti zilele de naştere şi aniversările oamenilor este o altă formă de recunoaştere.

Şi, în sfîrşit, înainte de a încheia această secţiune, ce-ar fi să agăţi în fiecare lună la intrarea în propria ta firmă fotografia şi numele persoanei cu cele mai bune rezultate din fiecare departament?

Banii

Hai acum să trecem la cea de-a treia mare răsplată : banii.

Banii, aşa cum am mai spus, nu reprezintă un stimulent decît dacă o persoană cîştigă o sumă insuficientă pentru a-şi acoperi cheltuielile imediate. De aceea, dacă banii urmează a fi folosiţi ca stimulent, trebuie să fie o sumă considerabilă. Poţi oferi ca premiu o placă sau o cupă ce ar putea să coste doar 10-15 lire sau o bucată de cristal gravat. Însă încearcă să motivezi o persoană cu un salariu de 15 000 de lire sterline oferindu-i un premiu de 10-15 lire !

O altă problemă legată de folosirea banilor ca stimulent este faptul că aceştia ar putea fi folosiţi pentru a plăti facturile, ceea ce nu-l va face pe individ să avanseze. Banii trebuie să fie foarte mulţi pentru a stimula şi a motiva, iar suma care este oferită trebuie, bineînţeles, să depindă de salariul persoanei respective. Cineva cu un salariu de 20 000 de lire sterline pe an fără îndoială că va fi motivat de un stimulent de 1 000 de lire.

Acum să privim aceasta dintr-o perspectivă mai generală. Nu afirm aici că banii nu funcţionează. Dacă sînt oferiţi sub formă de comision, salariu, bonus sau primă, pot avea succes. Din ce în ce mai multe companii demonstrează că, făcîndu-i pe angajaţi acţionari şi manifestînd interes pentru profitabilitatea generală a firmei, se poate atinge succesul.

Interesant este faptul că majoritatea oamenilor cred că banii sînt cel mai puternic stimulent, ceea ce nu e adevărat. Nu e interesant faptul că oamenii cheltuiesc bani în încercarea de a obţine recunoaştere ?

Donaţiile caritabile reprezintă un excelent exemplu în acest sens. Este extrem de important ca organizaţiile care adună fonduri în scopuri filantropice să le ofere o recunoaştere maximă şi să le mulţumească oamenilor pentru contribuţia lor. Foarte puţine donaţii majore se fac în mod anonim. Mulţi vor cheltui o grămadă de bani ca să cumpere bilete de intrare la Royal Enclosure din Ascot. Acest punct de atracţie nu oferă cine ştie ce – însă este vorba de prestigiul de a fi văzut acolo.

La sfîrşitul anilor '80, cele mai mari companii bancare au scos pe piaţă ceea ce a rămas cunoscut ca *Gold Cards* (cardurile aurii). Pentru a avea un astfel de card, trebuie să plăteşti o sumă foarte mare de bani, fiind disponibile numai pentru persoane cu un anumit nivel salarial. Însă au devenit un simbol al statutului social. Avantajele de a avea un Gold Card sînt minime în comparaţie cu costurile implicate.

Şi totuşi, recunoaşterea primită pentru că poţi să plăteşti cu un Gold Card în loc de unul obişnuit a atras publicul şi a devenit un simbol al statutului social faptul de a avea cît mai multe carduri posibil.

De reţinut

Cele trei stimulente majore sînt :

- Fericirea.
- Recunoaşterea.
- Banii.

Nu le uita niciodată !

Cuvinte înţelepte

Bunul-simţ valorează mult mai mult decît intelectul. Managerii eficienţi au foarte mult bun-simţ, combinat cu foarte multă energie.

Sir Michael Edwardes

11 Întreceri stimulante

Hai acum să aruncăm o privire asupra regulilor şi a principiilor care stau la baza întocmirii unui program stimulant în cadrul unei organizaţii. De dragul conciziei, voi numi aceasta *întrecere*.

Înainte de toate, permite-mi să definesc acest concept – toate întrecerile care sînt organizate şi au loc cu succes se autofinanţează şi nu devin o pierdere financiară. Cheltuielile nu sînt plătite de către cei care cîştigă, ci de cei ce nu cîştigă, dar şi-au mărit nivelul de performanţă în încercarea de a învinge. Astfel de oameni îi vor stimula şi pe alţii către niveluri mai înalte de realizare.

Cele cinci reguli de aur

Dacă vei încălca aceste cinci reguli de bază, întrecerea ta va da greş, cu siguranţă. Mulţi dintre cei care vor citi această secţiune a cărţii de faţă vor aborda o întrecere sau un program stimulant cu un anumit scepticism, fie pentru că au fost demotivaţi, fie pentru că au pus chiar ei unul în practică şi s-a dovedit a fi un eşec. Din nefericire, mulţi dau greş deoarece încalcă aceste reguli. Dacă ai experimentat

un eşec, te rog să îl reanalizezi pe baza informaţiilor din capitolul de faţă, iar apoi încearcă din nou.

1. Întrecerile reuşite sînt acelea în care fiecare are o şansă să cîştige. Dacă nu, nimeni nici măcar nu va încerca. Acesta este motivul principal pentru care o întrecere ar putea să nu funcţioneze. A doua cauză este încă şi mai periculoasă : concursul poate merge din punctul de vedere al determinării oamenilor să facă eforturi pentru a atinge un ţel, însă după ce acesta va fi atins, ar putea distruge disponibilitatea viitoare pentru alte întreceri. Aceasta se poate ilustra cu ajutorul unui exemplu cu o întrecere de tip tombolă în domeniul vînzărilor, în care fiecare vînzare îi permite agentului respectiv să obţină un bilet de participare. Teoretic, cu cît este mai mare volumul de vînzări efectuate, cu atît mai mult cresc şansele de a cîştiga un premiu. La sfîrşitul „calificărilor", se trage biletul cîştigător şi *se poate* întîmpla ca unul dintre agenţii cu cele mai puţine vînzări la activ să cîştige pentru că, după cum ştim cu toţii, tombola înseamnă şansă, nu noroc. Aceasta poate cauza o demotivare masivă în rîndul celor care chiar au făcut eforturi să obţină rezultate.
2. Întrecerile pe termen lung nu au prea mare valoare dacă cineva încearcă să crească cifra de afaceri imediat. Aceasta nu înseamnă că întrecerile pe termen lung nu au nici o valoare ; ea există. Multe organizaţii oferă anual premii pentru agentul de vînzări al anului, managerul anului etc. Ele sînt incredibil de importante şi ar trebui să existe peste tot. Însă, dacă cineva doreşte o creştere imediată sau o schimbare bruscă a rezultatelor, o întrecere ar trebui să dureze maximum trei luni. Aceia dintre voi care au organizat întreceri pe o perioadă mai lungă fără îndoială că au descoperit că au realizat performanţe mai ridicate în ultima lună înaintea încheierii concursului. Prin urmare, este recomandabil ca, dacă organizezi o întrecere pe termen lung, să existe în acelaşi timp şi un concurs pe termen mai scurt. Acestea fiind spuse, ar trebui totuşi să faci o singură întrecere, nu mai multe în acelaşi timp. Competiţiile pe termen lung sau cele secundare nu atrag atenţia sau publicitatea continuă pe care o provoacă un concurs pe termen scurt. Niciodată să nu organizezi în acelaşi timp două întreceri pe termen scurt. Este vorba despre vechiul principiu din vînzări – nu poţi niciodată să vinzi decît cîte un produs o dată.
3. Atunci cînd plănuieşti o întrecere, întreabă-te : „Ce vrem să realizăm cu asta ? ". Ar putea părea o întrebare ce ţine de bun-simţ, însă e uimitor cît de puţini oameni privesc lucrurile aşa. Permite-mi să-ţi amintesc încă o dată cel mai mare principiu managerial din lume – vei primi mai mult din ceea ce dai ca răsplată.
4. Premiile, aşa cum am mai spus deja, nu ar trebui să constea în bani, ci în altceva, material. Se poate oferi orice, de la un cristal gravat pînă la un coş de Crăciun ; de la cîteva sticle de vin pînă la pachete-cadou alese dinainte. Există multe firme de prestigiu care vor întocmi un superb catalog de premii sau cadouri. Unele dintre acestea, bineînţeles, se bazează pe o structură implicînd puncte, asemănătoare celor pe care le cunoaştem cu toţii, de la punctele adunate pe cardul de cumpărături de la supermarket pînă la Air Miles. Cel mai frumos şi mai eficient dintre toate premiile îl constituie călătoriile. De la o excursie de un weekend pînă la o călătorie

într-un loc exotic din lume. Însă, dacă vreodată vei folosi călătoriile sau vacanţele ca stimulent, ar trebui să existe întotdeauna bilete pentru două persoane. Aceasta va maximiza efectul, va obţine susţinerea deplină şi va însemna un efort mai mare pentru o performanţă crescută. Poţi să-ţi imaginezi demotivarea pe care ar putea să o cauzeze acasă dacă, de exemplu, numai unul dintre soţi ar putea să petreacă un weekend în Amsterdam sau o vacanţă de două săptămîni în insulele Seychelles! Stimulentul pe care îl reprezintă două bilete ar uni totuşi acea familie sau acel cuplu - unul încurajîndu-l pe celălalt, amîndoi împărţind răsplata.

5. Întrecerile trebuie să răspundă la următoarele trei întrebări, iar dacă nu se dau nişte răspunsuri imediat şi uşor, concursul tău nu va funcţiona:
   - Ce trebuie să fac exact?
   - Ce primesc exact?
   - Pînă cînd?

Cum să trasezi planul de stimulare

După ce ai întocmit programul sau întrecerea stimulativă pe baza regulilor de mai sus, trebuie monitorizate următoarele etape pentru a-i maximiza eventualul succes. Aş vrea să mai menţionez o dată ceva despre care am vorbit mai sus: toate întrecerile ar trebui să fie eficiente şi să implice costuri mici, plătite prin profituri crescute datorate performanţelor sporite.

Însă întrecerile trebuie să le fie vîndute participanţilor, aşa că un manager motivat ar trebui să urmeze structura de mai jos pentru a le anunţa participanţilor programul.

Etapa 1

Spune-le care este premiul (care sînt premiile). Pune-le la dispoziţie fotografii sau mostre şi oferă-i fiecărui participant fie o broşură, fie o fotografie a premiilor.

Etapa 2

Acum spune-le ce trebuie să facă pentru a cîştiga aceste premii şi asigură-te încă o dată că este o întrecere corectă, că toată lumea are o şansă să participe şi că se dau detalii clare şi precise.

Etapa 3

Spune-le cînd începe şi cînd se termină întrecerea. Încă o dată, fii realist. Nu anunţa niciodată organizarea întrecerii cu prea mult timp înainte ca aceasta să înceapă, căci persoanele cu rezultate bune sau oamenii cei mai ambiţioşi nu se vor mai strădui pînă cînd nu va începe concursul.

Etapa 4

În sfîrşit, fă tot ce poţi ca s-o vinzi. Aici intervine adesea o altă greşeală atunci cînd oamenii pun în practică un program de stimulare. Consumă o grămadă de efort ca să îl întocmească, poate chiar organizează o mare conferinţă pentru a-l lansa, apoi se mai vorbeşte foarte rar despre el şi nu mai este promovat deloc pînă cînd se încheie şi se anunţă rezultatele. Trebuie să promovezi şi să vorbeşti continuu despre programul tău.

Stimulentele chiar funcţionează, însă te rog să-i asiguri programului tău şansele maxime de succes făcîndu-i o promovare continuă, anunţîndu-i în mod constant pe participanţi cît de departe sînt de premiile oferite. Iar dacă tu eşti managerul care se ocupă de întrecere, vorbeşte-le mereu oamenilor tăi despre ea. De fiecare dată cînd discuţi cu

persoanele care participă la întrecere, adu vorba despre ea, vinde-o şi spune-le ce progrese au mai făcut. Aceasta se poate face la întîlniri faţă în faţă sau prin telefon. Trimite în mod periodic note de informare pentru ca oamenii să vadă cît de aproape sînt de cîştig.

Cu cît publicitatea este mai mare, cu atît succesul e mai mare.

Succes sau eşec

Permite-mi acum să-ţi dau un exemplu de întrecere în care oamenii pot concura cu succes unul împotriva altuia chiar dacă muncesc pe proverbialul „teren denivelat". Din nou, aceasta se bazează pe realizarea de vînzări, însă aceste principii pot, bineînţeles, să fie aplicate şi la alte sarcini sau activităţi.

În acest exemplu simplu, avem şase persoane : Robin, Mary, Tom, Jane, Henry şi Bill. Ei lucrează în diferite părţi ale ţării – unii în zone prospere, cu afaceri înfloritoare, alţii abia au început, iar alţii muncesc în zone aflate în curs de dezvoltare.

Directorul de vînzări se întîlneşte cu fiecare în parte şi stabileşte un target pentru un interval de trei luni. Vezi tabelul următor.

Premiile care vor fi oferite sînt următoarele :

- premiul întîi, persoanei care realizează cel mai mare număr general de vînzări ;
- un premiu pentru fiecare persoană ce realizează exact targetul stabilit ;
- un premiu egal cu premiul întîi pentru persoana care obţine cel mai mare procentaj peste targetul său.

	Targetul stabilit
Robin	60
Mary	70
Tom	30
Jane	40
Henry	60
Bill	80

Acum hai să vedem ce au făcut aceşti oameni pînă la sfîrşitul perioadei cît a durat întrecerea.

Trecînd în revistă cîştigătorii noştri, vedem că Mary a primit premiul cel mare pentru că a vîndut cel mai mult, însă Henry a cîştigat celălalt premiu, avînd cea mai mare creştere procentuală. Vedem că Tom, care altfel nu ar fi putut cîştiga vreun premiu, a primit unul pentru că şi-a atins exact targetul stabilit.

	Target stabilit	Rezultatele vînzărilor
Robin	60	58
Mary	70	70
Tom	30	30
Jane	40	38
Henry	60	68
Bill	80	69

Acesta este un exemplu, în forma sa cea mai simplă, al unui concurs în care fiecare are o şansă de a cîştiga.

Permite-mi să închei capitolul de faţă cu o poveste antrenantă care arată că trebuie să fii atent cu ceea ce recunoşti, căci vei avea parte de acel lucru din plin. Te avertizez !

Un englez cu o carieră de succes în livrări avea o grămadă de probleme şi plîngeri privind imaginea sa publică din cauza unor colete care nu ajungeau la timp sau la destinaţia potrivită.

Multe colete erau returnate la depozit, nefiind livrate deoarece şoferii pretindeau că destinatarii nu se aflau acasă ori că nu au găsit adresa respectivă. Prin urmare, compania a lansat un program de stimulare pentru şoferi, bazat pe numărul cît mai mic de colete returnate la depozit, în funcţie de care şoferii primeau anumite premii. Îţi poţi închipui rezultatul. Numărul de colete returnate a scăzut simţitor, însă rata livrărilor nu a crescut deloc, pachetele dispărînd, aruncate peste garduri şi pe la uşile altor oameni !

De reţinut

Cele cinci Reguli de Aur pentru ca o întrecere de stimulare să aibă succes sînt :

- Fiecare trebuie să aibă o şansă să cîştige.
- Planifică sistemul de stimulare cu grijă.
- Hotărăşte *exact* ce trebuie să realizeze programul.
- Oferă premii tangibile.
- Asigură-te că planul este înţeles cum trebuie.

Cuvinte înţelepte

Este mai important să faci ceea ce trebuie decît să faci aşa cum trebuie.

Peter Drucker

12

Comunicarea motivantă

Se spune că oamenii judecă liderii mai degrabă prin ceea ce fac decît prin ceea ce spun. Dar, de fapt, ceea ce exprimă liderii, fie verbal, fie în scris, va face diferenţa în felul în care vor fi judecaţi.

Poate cauza cea mai importantă a conflictelor şi problemelor din lume este comunicarea defectuoasă. Uneori, aceasta se poate rezuma la o simplă neînţelegere.

O afirmaţie a American Management Association este următoarea : „Provocarea numărul unu a unui administrator poate fi rezumată într-un singur cuvînt – COMUNICARE".

Din nefericire, mulţi administratori şi manageri nu cred că este necesar să îi ţină pe oameni la curent cu mersul lucrurilor. Ei acţionează cu atitudinea că oamenii trebuie să-şi vadă de treaba lor – şi să nu piardă timpul cu discuţii.

Aceasta este o viziune foarte îngustă. Activităţile de management din orice organizaţie nu se pot desfăşura fără o comunicare completă şi deschisă. Adică se vorbeşte, dar se şi ascultă.

Uneori se poate merge totuşi prea departe, iar oamenii pot petrece *prea mult* timp vorbindu-şi unul altuia, scăzîndu-şi astfel productivitatea muncii.

Am descoperit că o anumită companie cu care am lucrat, o firmă importantă din domeniul livrărilor rapide, era prea concentrată asupra politicii interne pe care directorii executivi o aplicau între ei, în loc să o practice cu clienţii. Dacă aceleaşi niveluri de performanţă şi de grijă pentru clienţi ar fi fost direcţionate înspre aceştia, cu siguranţă ar fi avut o afacere mult mai profitabilă.

Prima şi, poate, cea mai importantă regulă a comunicării este să îţi exprimi clar mesajul pe care îl comunici. Comunicarea nu va avea niciodată efectul scontat dacă interlocutorul nu înţelege ce vrei să spui. Nici un manager nu poate să obţină rezultatele pe care le doreşte dacă transmite un mesaj incomplet sau neclar.

În capitolul de faţă vom analiza comunicarea prin scris, prin telefon şi, desigur, cea directă, faţă în faţă. Una dintre marile avantaje ale comunicării faţă în faţă este faptul că te afli în cea mai bună poziţie din care poţi vedea dacă interlocutorul tău a înţeles mesajul – fie din ceea ce spune, fie prin intermediul limbajului trupului.

Un manager de succes, care este motivat, înţelege şi ştie să citească limbajul trupului. Din cîte ştiu eu, mai puţin de 10% dintre abilităţile de comunicare sînt verbale. Prin urmare, adevărata artă a comunicării este capacitatea de a transmite informaţiile sau mesajul de la o persoană la alta cît se poate de clar.

Comunicarea este un proces reciproc, care îi dă celui care comunică ocazia de a răspunde mesajelor pe care le primeşte, precum şi să transmită, la rîndul său, alte mesaje. Orice manager care nu poate sau nu vrea să comunice eficient pur şi simplu nu va fi niciodată în stare să facă o treabă bună sau să obţină rezultate bune.

> David Blunkett a lucrat înainte ca şef la Sheffield Metropolitan Council, iar în perioada aceea a dat un interviu la radio. Persoana care îl intervieva l-a întrebat dacă faptul că este orb constituie unul dintre dezavantajele sale majore – nu doar în şedinţele consiliului, ci şi la alte întîlniri la care trebuia să participe. David Blunkett a răspuns că, în mod sigur, nu era un dezavantaj, iar într-o anumită măsură, credea că, dimpotrivă, era chiar un avantaj, căci, ascultînd pur şi simplu ceea ce aveau oamenii de spus, trebuia să-i asculte cu adevărat.
>
> Simţea că i-a crescut capacitatea de analiză, că a devenit mai puţin emotiv şi mai puţin distras de limbajul trupului unei persoane pentru că se concentra în totalitate asupra vocii şi a inflexiunilor acesteia.

Cartea de faţă are ca temă motivarea, aşa că nu intenţionez să intru în detalii despre cum să dai instrucţiuni clare. Cu toate acestea, voi mai insista asupra principiilor şi teoriilor unui stil motivat de comunicare.

Telefonul

Să începem cu probabil cel mai larg folosit instrument de comunicare – telefonul. Cum le vorbim prietenilor, colegilor şi angajaţilor la telefon? Mai întîi, hai să ne gîndim că primim un telefon. Atunci cînd răspunzi la telefon, încearcă să pari pozitiv şi entuziast. Atunci cînd îşi spun numele, încearcă să pari şi mai încîntat că te sună. Cu alte cuvinte, fă-i să se simtă bine, să se simtă importanţi.

„Ce bine îmi pare că te aud."
„Mă bucur foarte mult că ai sunat."
„Îmi face mare plăcere că m-ai sunat."

Însă spune mereu aceste lucruri zîmbind - este uimitor faptul că vorbele sună mai sincer şi par să fie rostite mai natural atunci cînd zîmbeşti!

Acum gîndeşte-te la telefoanele pe care trebuie să le dai tu. Planifică şi decide exact ceea ce ai vrea să spui. Din nou, foloseşte un ton pozitiv, entuziast. Dacă eşti un manager care comunică cu oamenii săi, cuvintele tale sînt extrem de importante. Aşa că, după ce ai început cu un amabil sau glumeţ „Ce mai faci?", spune imediat pentru ce anume ai sunat.

Un director de vînzări de succes, după ce a pus cîteva întrebări politicoase la început, va întreba cum mai merge treaba în munca agentului său de vînzări. Însă nu face ca unii manageri, şi anume să vorbeşti despre orice altceva în afară de motivul pentru care ai sunat. Unii întreabă tot felul de chestii; de exemplu, ce mai e nou. Fii direct. Ceea ce este important pentru tine devine important şi pentru oamenii tăi.

Mulţi administratori şi manageri folosesc telefonul ca pe unul dintre cele mai importante instrumente de comunicare şi este posibil să se întîlnească faţă în faţă doar la şedinţa săptămînală sau lunară. În asemenea cazuri, comunicarea prin telefon capătă încă şi mai multă importanţă. Devine o ocazie de a remotiva şi a reentuziasma oamenii. Managerul ar trebui să plănuiască să aibă mereu nişte veşti bune pe care să le comunice prin telefon.

Un manager ar trebui să-i ţină pe angajaţi la curent cu noutăţile, progresele şi toate schimbările şi ocaziile favorabile. Aminteşte-ţi fraza: „E mai bine să afle direct

de la tine". De asemenea, aşa cum spuneam în capitolul anterior, nu uita să vorbeşti despre promovarea unor întreceri care ar putea fi organizate.

Dacă tot sîntem la acest subiect, încearcă întotdeauna să răspunzi la telefon: nu ar trebui niciodată să fii prea ocupat pentru asta. Evită să fii prins la nesfîrşit în tot felul de şedinţe. De asemenea, dacă lipseşti din birou, asigură-te că nu li se transmit celor care te caută informaţii inutile.

Îmi amintesc că i-am telefonat o dată unui manager la ora 12.45 p.m. şi că mi s-a spus că era plecat să ia prînzul în oraş. Am întrebat: „Cînd se întoarce?" şi mi s-a răspuns: „Pe la 3.15". Tot ce aveam nevoie să mi se spună era că persoana pe care o căutam nu era în birou şi că se va întoarce în jurul orei 3.

Atunci cînd se încheie orice convorbire telefonică, vezi dacă poţi să-l faci pe interlocutorul tău să gîndească: „Mă bucur că am vorbit cu tine astăzi". Telefonul este o ocazie de a motiva şi inspira, aşa că foloseşte-l cum trebuie!

Întîlnirile faţă în faţă

Cum ajung oamenii la birou dimineaţa, la prima oră? Cum îşi întîmpină managerii şi administratorii proprii angajaţi? Şi ce fel de oameni vrei să lucreze pentru tine? Pozitivi, entuziaşti, dedicaţi, nestăpîniţi? Bineînţeles că da. În acest caz, schimbarea trebuie să înceapă cu tine.

Felul în care îi întîmpini pe oameni dimineaţa este foarte important. Iar la fel de importante ca şi ceea ce spunem sînt aspectul exterior, precum şi limbajul trupului.

Entuziasmul este molipsitor, aşa că încearcă mereu să transmiţi un mesaj pozitiv. Devino purtătorul unor veşti

bune. Fii consecvent, nu te comporta în funcţie de toane. Oamenii se simt mult mai în siguranţă dacă stilul în care sînt conduşi este consecvent. Şi, mai mult decît orice altceva, nu le împuia capul cu probleme care nu îi privesc. Nu afirm că nu ar trebui să-i ţii pe oameni la curent cu mersul lucrurilor - bineînţeles că trebuie să faci acest lucru. Managerii şi liderii, în afară de recunoaşterea pe care o primesc, de obicei cîştigă mai mult, iar pentru aceasta au o responsabilitate mai mare. În această responsabilitate intră şi probleme ce trebuie rezolvate, soluţii pe care trebuie să le găsească. Doar managerii slabi îşi vor deşerta grijile şi problemele pe umerii echipelor lor. Nu-i lăsa pe oamenii tăi să-şi facă griji din cauza grijilor tale. Este aproape sigur că ei nu au cu ce să te ajute şi, oricum, nu ar trebui să li se ceară să rezolve problemele tale.

Zvonurile nasc conflicte

În majoritatea organizaţiilor, conflictele sînt adesea cauzate de zvonuri. Încearcă să-ţi aminteşti ultimul zvon care a provocat rumoare în organizaţia ta. Cît de adevărat sau de distorsionat a fost el? Cît de distructiv?

Cele mai multe zvonuri par să fie destul de inofensive, însă ele pot reduce moralul şi pot scădea productivitatea. Nu putem să schimbăm firea omului sau să-l împiedicăm să inventeze zvonuri, să le asculte, să le „înflorească" sau să le transmită mai departe. Însă putem cu toţii să eliminăm factorii care favorizează apariţia zvonurilor.

Cu siguranţă, factorul care încurajează zvonurile mai mult decît oricare altul este tendinţa de a fi secretos, căci aceasta doar le stîrneşte oamenilor curiozitatea şi imaginaţia şi îi face să bîrfească. Cu cît încerci mai mult să păstrezi un secret, cu atît pare să fie mai interesant. De aceea, cu cît le oferi mai multe informaţii oamenilor, cu atît va fi mai mică tendinţa lor de a inventa altele.

Cu toţii simţim nevoia să ştim ce se petrece în organizaţia din care facem parte. Oamenii nu vor înceta niciodată să se gîndească şi să vorbească despre lucruri care îi afectează - serviciul şi viaţa lor - şi, cu cît au la dispoziţie mai puţine informaţii concrete, cu atît se vor răspîndi mai mult informaţiile distorsionate. Aşa că, înainte de a te decide să păstrezi ceva secret, gîndeşte-te: „Este neapărat necesar?".

Un manager bun nu face un secret din munca şi practicile sale de lucru. El transmite mai departe cît de multe informaţii poate. Este dispus să răspundă la întrebări şi să discute diferite aspecte împreună cu oamenii săi. Îmi amintesc că, în urmă cu cîtva timp, am vorbit cu o funcţionară bancară care îmi spunea cît de mult îl respectă pe şeful ei. Ca să o citez: „El chiar mă ascultă".

Bineînţeles, una dintre poverile unei funcţii de conducere este faptul de a asculta problemele celorlalţi. Însă dă-mi voie să-ţi reamintesc: O PROBLEMĂ ÎMPĂRTĂŞITĂ DEVINE DE DOUĂ ORI MAI MICĂ.

Trebuie să menţionez stilul de management cunoscut ca „managementul porumbelului". Este vorba despre managerul care aterizează, dă puţin din aripi, lasă în urmă puţin „ştii tu ce" şi apoi îşi ia zborul. Acest tip de management *trebuie evitat*.

Înainte să încheiem subiectul comunicării faţă în faţă, trebuie să mai spun cîteva lucruri şi despre şedinţe. Sentimentul meu este că e cu atît mai bine cu cît numărul lor este mai mic. Numărul ideal de oameni pe care să-i primeşti în

biroul tău în acelaşi timp este unu (în circumstanţe excepţionale, pot fi doi). Dacă trebuie neapărat să faci şedinţe la care participă mulţi oameni, ce-ar fi să scoţi toate scaunele din încăpere? Este uimitor cît de repede trec oamenii la subiect atunci cînd nu stau jos.

De curînd, am afişat următoarea notiţă informativă. Este un excelent exemplu pentru ceea ce vreau să spun.

> Te simţi singur?
> Munceşti singur?
> Nu îţi place să iei decizii?
> Mai degrabă vorbeşti despre ceva decît o faci?
>
> **ORGANIZEAZĂ ŞEDINŢE**
>
> Aşa poţi să te vezi cu alţi oameni, poţi să dormi liniştit, să scapi de răspunderea de a lua decizii, poţi învăţa să scrii volume întregi de discursuri fără sens, poţi să te simţi important şi să-i impresionezi (sau să-i plictiseşti) pe colegii tăi.
>
> ŞI TOATE ASTEA ÎN TIMPUL PROGRAMULUI
>
> ***ŞEDINŢELE***
> ***Alternativa***
> ***practică la muncă***

Comunicarea

Acum, hai să ne modificăm puţin modul în care gîndim despre cum comunică oamenii unul cu altul.

Comunicarea, la fel ca şi multe alte lucruri despre care am vorbit pînă acum, nu este legată doar de mediul în care munceşti, ci şi de aspectul social al vieţii tale, de sport sau de timpul tău liber. Ce spun oamenii atunci cînd se întîlnesc? Au o reacţie pozitivă sau una negativă? Caută nod în papură şi îşi bîrfesc managerii şi firma la care lucrează sau comunică pozitiv? Din punctul de vedere al unui om de afaceri, un grup negativ poate deveni neproductiv, iar această negativitate poate începe cu o singură persoană. Este exemplul proverbial al mărului putred, care le strică şi pe cele bune. Nu este nevoie decît de un singur măr putred ca să se strice şi celelalte. La fel este şi cu oamenii. Nu este nevoie decît de o singură persoană cu o atitudine negativă pentru a-i infesta şi distruge şi pe ceilalţi.

Poţi fi absolut sigur că o echipă cu o atitudine negativă nu este motivată.

Prin urmare, este esenţial pentru toţi managerii şi liderii nu numai să înţeleagă puterea negativului, ci şi să-şi instruiască oamenii asupra puterii şi a efectelor îngrozitoare ale unei atitudini negative. Să nu greşeşti - dacă, în calitate de manager, nu poţi să sugerezi importanţa unei atmosfere pozitive, nu vei fi niciodată în stare să obţii rezultatele scontate.

Comunicarea scrisă

Am mai spus deja că o comunicare defectuoasă este principala cauză a celor mai multe conflicte din lumea asta. Însă există un anumit aspect care ţine de acest subiect larg ce poartă o foarte mare responsabilitate pentru suferinţele provocate. Aceasta este comunicarea *scrisă*.

Este cea mai periculoasă formă de comunicare.

Ori de cîte ori cuvintele ajung pe hîrtie sub formă de scrisori, memorii, faxuri sau e-mail-uri - ai grijă.

Cuvîntul scris a cauzat mai multe greve şi probleme industriale în firme decît orice alt factor. De cele mai multe ori, cuvîntul scris va fi înţeles în sens negativ. Oamenii interpretează fiecare cum vrea accentul pus pe anumite cuvinte. Se poate interpreta mai mult dintr-o scrisoare decît lucrurile intenţionate atunci cînd a fost scrisă.

Aşa că rugămintea mea pentru toţi cei care vor să îi motiveze pe alţii este să nu scrie niciodată nimic altceva decît scrisori pozitive, de felicitare. Sau, dacă scopul este acela de a creşte nivelul de informare, asigură-te că tot ceea ce scrii este concret şi la obiect.

Dacă primeşti o scrisoare de la unul dintre superiorii tăi în care eşti criticat pentru ceva, aceasta te motivează sau te demotivează? Cunoaştem cu toţii răspunsul! Nu are nici o importanţă dacă are dreptate sau nu. Vei fi demotivat. În mod sigur, nu acesta este scopul scrisorii.

Permite-mi să-ţi dau ca exemplu o întîmplare adevărată.

Un agent de vînzări a primit o scrisoare de la directorul său de vînzări chiar înainte de a pleca pe teren. Acest agent de vînzări era o persoană foarte motivată şi fusese educat să nu îşi strice cheful făcîndu-şi griji legate de facturile care ar putea să sosească prin poştă, aşa că nu deschidea plicurile respective pînă la sfîrşitul zilei. Însă de data aceasta primise o scrisoare de la şeful său, aşa că a deschis-o. Era plină de critici legate de munca sa.

Bineînţeles, aceasta l-a supărat. Apoi a plecat la primul client, nu a reuşit să vîndă nimic (evident), aşa că a intrat într-o cafenea, în care a întocmit prima schiţă de răspuns la scrisoare. A plecat la următorul client, dar nici aici nu a avut succes (evident), apoi a luat o pauză de prînz prelungită pentru a încerca din nou să întocmească un răspuns la scrisoarea şefului său.

Ulterior s-a hotărît că trebuie neapărat să ia legătura cu şeful său, aşa că şi-a anulat următoarea întîlnire. S-a dus să îşi sune şeful şi i s-a spus că acesta era plecat într-o delegaţie pentru două zile. Agentul de vînzări nu a mai făcut nimic în acest interval, pînă cînd s-a întors şeful său.

Nu aceasta era reacţia scontată de directorul de vînzări atunci cînd redactase scrisoarea respectivă.

Aşa că, dacă trebuie să îi scrii o scrisoare vreunuia dintre angajaţii tăi, asigură-te că îi dai nişte veşti bune. Dacă ai veşti proaste sau trebuie să critici pe cineva, spune-i în faţă sau, cel puţin, la telefon, ca să aibă şansa să-ţi răspundă. Problema poate fi discutată, analizată şi rezolvată.

Apoi, poţi spune: „Îţi voi trimite cîteva rînduri despre aspectele pe care le-am discutat, măcar să avem amîndoi cîte un document scris şi să nu apară nici un fel de neînţelegeri".

Sînt de acord că, dacă trebuie să dai pe cineva afară, eşti obligat prin lege să îi dai un preaviz scris. Însă nu despre asta este vorba aici.

Fii atent la documentele şi e-mail-urile tale

Şi documentele, şi e-mail-urile interne pot fi foarte distructive. Unii manageri recurg mai degrabă la memorii sau e-mail-uri decît la mijloace de comunicare mai directe. În afară de faptul că acestea consumă timp, un memoriu sau un e-mail critic trimis cuiva poate cauza un stres şi mai

mare, căci cel care-l primeşte se va întreba cine a mai citit memoriul sau mesajul respectiv.

Nici un manager care nu comunică decît prin scris nu ar trebui să se afle într-un post de conducere. Cel mai bun mod de a folosi cuvîntul scris este schimbul clar de informaţii.

Fii clar atunci cînd informezi

> Odată, un instalator a trimis autorităţilor o scrisoare în care spunea cum descoperise că acidul clorhidric era excelent pentru a curăţa ţevile înfundate. Autorităţile i-au mulţumit pentru scrisoare, însă au adăugat : „Eficacitatea acidului clorhidric este indiscutabilă, dar reziduurile corozive nu sînt compatibile cu rezistenţa metalului".
>
> Instalatorul a scris ca răspuns că era încîntat de faptul că au considerat ideea lui folositoare !
>
> A primit următorul răspuns : „Nu folosiţi acid clorhidric – mănîncă ţevile".

Ultima istorie din capitolul de faţă este din domeniul militar şi constituie un excelent exemplu de comunicare verbală defectuoasă.

> Un colonel a emis următoarea directivă către aghiotantul său :
>
> Mîine seară, aproximativ la ora 20.00, Cometa Halley va fi vizibilă din această zonă, eveniment ce are loc o dată la 75 de ani. Adună oamenii în curtea unităţii, iar eu le voi explica acest fenomen rar. În caz de ploaie, nu vom putea vedea nimic, aşa că adună oamenii în sala de proiecţie şi le voi arăta un film cu cometa.
>
> Aghiotantul către comandantul companiei :
>
> Din ordinul domnului colonel, mîine, la ora 20.00, Cometa Halley va apărea deasupra unităţii. Dacă plouă, strînge oamenii în curtea unităţii, apoi du-i în sala de proiecţie, unde acest fenomen rar va avea loc, ceva ce se întîmplă numai o dată la 75 de ani.
>
> Comandantul companiei către comandantul plutonului :
>
> Din ordinul domnului colonel, la ora 20.00, mîine seară, fenomenala Cometă Halley va apărea în sala de proiecţie. În caz de ploaie, în curtea unităţii, domnul colonel va da un alt ordin, ceva ce se întîmplă o dată la 75 de ani.
>
> Comandantul plutonierului către sergent :
>
> Mîine la ora 20.00, domnul colonel va apărea în sala de proiecţie împreună cu Cometa Halley, ceva ce se întîmplă o dată la 75 de ani. Dacă plouă, domnul colonel va ordona cometei să se mute în curtea unităţii.
>
> Sergentul către plutonier :
>
> Mîine, cînd va ploua, la ora 20.00, fenomenalul general Halley, de 75 de ani, însoţit de domnul colonel, îşi va aduce cometa în curtea unităţii.

De reţinut

- Nu fi un manager de tip „porumbel".
- Motivează-i pe subordonaţii cu care vorbeşti la telefon.
- Pune la cale nişte veşti bune.
- Redu numărul de şedinţe.
- Împiedică apariţia zvonurilor, nefiind prea secretos.
- Învaţă-i pe ceilalţi puterea negativismului.
- Scrie întotdeauna pozitiv.

Cuvinte înţelepte

Dacă s-ar oferi un premiu pentru găsit nod în papură, unii oameni s-ar îmbogăţi rapid.

13 Critica motivantă

Oamenii care au o funcţie în administraţie trebuie să controleze un mare număr de lucruri. Unul dintre cele mai importante este ceea ce simt ei faţă de subordonaţi.

Managerii şi administratorii sînt, bineînţeles, oameni şi au şi ei propriile lor simpatii şi antipatii, ca oricine altcineva. Un manager se va asigura totuşi că sentimentele sale faţă de subordonaţi nu sînt vizibile. Este destul de evident că va fi afectată calitatea muncii dacă un angajat simte că şeful lui direct îl antipatizează, îl tratează nedrept sau favorizează pe altcineva.

Din cînd în cînd, este necesar să pui o persoană la punct sau să o critici pentru a obţine performanţa şi rezultatele pe care le meriţi.

Poate cel mai neplăcut lucru pe care trebuie să îl facă un manager este să dea pe cineva afară. Eu, personal, cunosc cîţiva manageri care s-au îmbolnăvit extrem de grav din cauza grijilor şi a tensiunii create de necesitatea de a concedia anumite persoane.

Însă, pentru a-i ajuta pe oameni să progreseze, este uneori necesar ca un manager să îşi critice angajaţii.

> Se spune că Charles Schwab, unul dintre cei mai de succes industriaşi din istoria Americii, a afirmat odată : „Încă nu am întîlnit un om care să nu fi muncit mai bine sau să nu fi făcut eforturi mai mari într-o atmosferă de aprobare decît în una de critică".

Am mai discutat deja despre uriaşele progrese în ceea ce priveşte comportamentul omului care pot fi obţinute cu ajutorul laudelor, al aprobării şi al recunoaşterii. Acum hai să vedem cum poţi obţine progrese şi rezultate acceptabile folosind o critică motivantă.

De ce să critici?

Hai să începem punînd simpla întrebare : „De ce ar trebui un manager să-şi critice angajaţii ? ".

Aceasta nu ar trebui să aibă legătură cu simpatiile sau antipatiile personale. Cauza principală ar trebui să fie un sentiment de preocupare pentru persoana respectivă. De asemenea, este datoria unui manager să îşi conducă angajaţii nu numai spre performanţa care să-i facă necesari în posturile lor, ci şi spre cea care îi ajută să-şi atingă ţelurile – şi, bineînţeles, să menţină spiritul de echipă.

Scopul criticilor nu este şi nu ar trebui să fie acela de a distruge, ci de a construi. Pentru a realiza acest lucru, pune-ţi următoarele întrebări : „Ce anume vreau să îndrept ? " şi „Care este reacţia exactă pe care vreau să o obţin la sfîrşitul şedinţei sau al discuţiei ? ". Cu alte cuvinte, „Care este ţelul meu şi care este rezultatul ? ".

Aspectele pe care le discută managerul ar trebui să fie constructive, nu distructive. Precizez acest lucru pentru

că o mare parte a criticilor nu numai că nu sînt constructive, ci sînt în mod clar *distructive*. Nu ai nevoie de prea multă minte ca să găseşti nod în papură. Dar trebuie să fii inteligent ca să găseşti o modalitate mai bună de a face ceva.

E foarte bine dacă managerul ştie ce mesaj vrea să transmită, însă el comunică cu altă persoană, care dispune şi ea de acel bun de preţ care este creierul uman. De aceea, pentru a transmite mesajul, trebuie să te asiguri că ai o minte dechisă atunci cînd comunici. La începutul şedinţei, trebuie să-i deschizi mintea interlocutorului tău, pentru a deveni receptivă faţă de tine. Persoana respectivă trebuie să fie capabilă să asculte, să asimileze, să discute şi apoi să reacţioneze faţă de mesajul pe care i-l transmiţi.

În multe cazuri, un manager este nevoit să critice un anumit angajat din cauza acţiunilor acestuia, care au fost îngrozitor de iritante. Uneori, un anumit angajat se poartă iresponsabil şi – chiar mai rău – cu intenţia de a încălca vreo regulă sau practică de lucru acceptabilă.

Unii manageri îşi pierd cumpătul şi reacţionează pe loc. Într-o stare de furie, ei îl critică pe respectivul subordonat. Nu face aşa – uneori funcţionează, însă în mod invariabil distruge relaţiile şi cauzează o pierdere dramatică a respectului celorlalţi.

Am cunoscut un director general al unei firme de construcţii care făcea aceste greşeli prosteşti de comunicare. De asemenea, era şi un manager de tip „porumbel", îi lipsea curajul moral şi a distrus cu succes încrederea administratorilor şi a maiştrilor săi, pînă în punctul în care aceştia nu mai erau în stare să ia decizii. După cum poţi să-ţi imaginezi, aceasta a creat o situaţie dificilă.

Altor manageri, poate din frustrare sau lipsă de curaj, le vine foarte greu să vorbească cu persoana care cauzează probleme, ajungînd în schimb să se plîngă aproape oricui altcuiva. Bineînţeles, acesta este un stil managerial nedrept.

Critica motivantă eficientă

Hai acum să trecem în revistă cele nouă etape ale criticii motivante eficiente.

Etapa 1

Alege-ţi cu grijă momentul. O persoană poate fi foarte afectată de faptul că este criticată, poate chiar pentru o greşeală minoră, tocmai atunci cînd trebuie să rezolve o treabă importantă.

Dă-mi voie să te întreb ceva : este corect să critici pe cineva într-o vineri seara - chiar înainte să plece acasă să-şi petreacă weekend-ul -, atunci cînd nu prea mai are ocazia să îndrepte problemele pe care le-ai ridicat ?

Etapa 2

Discuţia cu persoana respectivă trebuie să aibă loc între patru ochi. Ştii regula - laudă în public, critică în particular.

În nici un caz, nimeni, fie el coleg, subaltern sau superior, nu trebuie să audă discuţia. Este un lucru care ţine de bun-simţ, însă e o greşeală pe care o fac foarte mulţi manageri, şi apoi se întreabă de ce au avut parte de o reacţie ostilă.

În cele mai multe cazuri, această ostilitate este provocată de faptul că persoana criticată nu ascultă cu adevărat, ci îşi face griji legate de ce vor crede colegii săi. Aceasta o face să înceapă să se certe, tot pentru urechile celor care ascultă. Este ca şi cum ai juca un rol pentru public.

Prin urmare, regula de aur este - critică între patru ochi.

Etapa 3

Înainte de a menţiona aspectele constructive ale criticii tale, fă-o pe persoana respectivă să fie receptivă faţă de tine ; aceasta se poate realiza foarte uşor, pur şi simplu dîndu-i de înţeles că o apreciezi, enumerînd toate lucrurile bune pe care le face.

Faptul poate funcţiona ca un compliment şi, aşa cum am mai spus în capitolele anterioare, un bun manager încearcă să-i surprindă pe oameni făcînd lucruri *bune*. Aşa că această etapă, într-o anumită măsură, este motivantă, însă, în plus, o face pe persoana respectivă îndeajuns de pregătită şi de deschisă pentru a asculta şi discuta problemele într-o manieră rezonabilă. Spune-i care sînt punctele sale forte, aminteşte-i de succesele şi realizările sale. Fiecare are succese şi realizări.

Etapa 4

Uită-te în ochii omului. Managerul care nu poate să-şi privească interlocutorul în ochi îşi pierde credibilitatea, iar puterea mesajului are de suferit. Unii oameni se uită pe fereastră sau în jos, iar astfel ceea ce au de spus îşi pierde foarte mult din putere.

Etapa 5

Spune adevărul. Asta nu înseamnă că managerii tind să spună minciuni. Dar se întîmplă adesea să le vină greu „să o spună pe aia dreaptă". Ei cred că subalternul lor are suficientă imaginaţie pentru a interpreta un mesaj vag. Ei se bazează prea mult pe aluzii, sperînd că celălalt va pricepe mesajul fără ca ei să îl exprime direct.

Aşa că spune ce ai de spus. Fii specific. Iar dacă are legătură cu o caracteristică personală - de exemplu, atunci cînd aspectul fizic al persoanei respective lasă de dorit –, un manager căruia îi pasă va menţiona acest lucru.

Am auzit cu toţii vorba că numai un prieten adevărat îţi spune adevărul ; la fel ar trebui să facă şi un bun manager, motivat şi atent.

> Îmi amintesc că am mîncat o prăjitură cu frişcă pe cînd călătoream cu trenul, apoi, urcîndu-mă într-un taxi, am plecat direct la o întîlnire de afaceri. Abia cînd am plecat de la întîlnirea aceea şi am ajuns la baie am văzut că eram murdar de frişcă pe bărbie. Dacă mi-ar fi spus cineva !

Etapa 6

Nu critica niciodată o persoană, ci *comportamentul* său. Trebuie să fii foarte atent să nu critici persoana în sine, mai ales valorile sau convingerile sale.

Există situaţii în care, criticînd comportamentul, trebuie să menţionezi şi cauza, aşa cum am discutat la etapa anterioară. Însă aceasta este esenţa procesului de comunicare : *comportamentul* duce la rezultatele pe care vrei să le schimbi sau să le îmbunătăţeşti, iar în acest aspect trebuie să fii cît se poate de clar şi de specific.

Etapa 7

După ce a discutat despre diferitele aspecte ce constituie ţinta criticilor, managerul trebuie apoi să remonteze persoana respectivă. Acest lucru se poate realiza uşor şi eficient enumerînd din nou punctele sale tari.

Să ne amintim care este scopul criticii. Vrei ca individul să asculte şi să accepte criticile, dar vrei şi să îşi spună : „Am să îndrept greşeala", iar respectul şi loialitatea reciproce să rămînă intacte.

> Scopul criticilor nu este acela de a distruge imaginea de sine şi încrederea în sine ale celeilalte persoane, ci să îmbunătăţească viitorul.

Fiecare face anumite lucruri bine, fiecare are şi calităţi, iar acestea ar trebui subliniate din cînd în cînd.

Etapa 8

Acum stabileşte o dată împreună cu persoana pe care ai criticat-o cînd se poate face o reevaluare a aspectelor discutate. La un moment dat, ar putea fi necesar să faci şi o recapitulare pe scurt a punctelor discutate şi să le pui pe hîrtie, întocmind astfel un raport pentru ca amîndoi să aveţi un document şi să nu apară nici o neînţelegere. Data reevaluării este importantă, căci aceasta arată dorinţa

managerului de a urmări efectul criticilor sale şi de a-i oferi un ţel spre care să se îndrepte subordonatul.

Etapa 9

Etapa finală este, bineînţeles, lauda pe care managerul ar trebui să o acorde atunci cînd persoana criticată face ceva bun.

Şi ne întoarcem iar la acel important principiu în management - *orice răsplăteşti, vei primi înzecit.*

Lauda respectivă este o răsplată-premiu care ţi se va întoarce înzecit.

Eu, personal, cred că, oricînd este necesar să critici în mod constructiv, e important să subliniezi faptul că ceea ce spui este opinia ta personală - ai putea să ai dreptate sau ai putea să greşeşti.

Problemele create de disponibilizare

Înainte de a încheia subiectul criticilor, menţionez că, din nefericire, un manager motivat va trebui ca, din cînd în cînd, să concedieze anumiţi angajaţi.

O dată ce s-a luat această decizie, punerea ei în practică nu ar trebui amînată. În majoritatea cazurilor, pentru a proteja echipa, persoana respectivă ar trebui să plece cît mai repede. Există, bineînţeles, şi excepţii de la această regulă, în care oamenii mai pot lucra pe o perioadă de probă. În cele mai multe cazuri, acest lucru este periculos şi va fi demotivant pentru ceilalţi membri ai echipei. De aceea, cel mai bine pentru toată lumea este ca, o dată ce s-a luat decizia, persoana în cauză să părăsească firma imediat.

Evident, orice manager urăşte să-i spună unui angajat că serviciile sale nu mai sînt necesare. Cu toate acestea, este una dintre poverile şi responsabilităţile pentru care managerul este plătit.

Atunci cînd dă afară pe cineva, managerul nu ar trebui niciodată să distrugă acea persoană ; să îi distrugă auto-imaginea sau încrederea în sine. Dacă s-a luat decizia de concediere, corect este să îi spui care sînt motivele, iar acestea să fie juste şi logice, aşa că trebuie să spui adevărul. În unele cazuri totuşi, nu e necesar să spui tot adevărul.

Dacă persoana respectivă se supără sau se enervează, asta nu prea are nici o importanţă pentru manager. Consideră că este un fel de exerciţiu de indiferenţă. Este mult mai bine ca acea persoană să plece supărată, însă cu atitudinea, convingerile şi încrederea intacte că îşi poate căuta alt serviciu, decît să fie prea demotivată ca să mai încerce altceva.

> Sir John Harvey Jones, recunoscut drept unul dintre cei mai importanţi oameni din domeniul managementului în Marea Britanie, afirmă : „Uneori, trebuie să concediezi anumiţi oameni. Cel mai important lucru este că nu ai dreptul să le afectezi stima de sine. Este destul de dificil să eviţi acest lucru, însă trebuie să te gîndeşti mereu că nu ai dreptul să distrugi viaţa unui om de dragul afacerilor".

Unul dintre lucrurile pe care am tendinţa să îl repet este : „Uite, îmi pare extrem de rău. Eşti un om capabil, dar pur şi simplu nu merge - va trebui să dai vina pe mine".

Prefer să îmi asum responsabilitatea de a fi antipatizat decît cea de a mă uita la cineva şi a mă gîndi că eu i-am distrus viaţa.

De reţinut

Pentru a critica *fără* să demotivezi, trebuie:

- Să-ţi alegi cu grijă momentul.
- Să discuţi problemele între patru ochi.
- Să-i dai de înţeles persoanei respective că o preţuieşti.
- Să o priveşti în ochi.
- Să spui numai adevărul.
- Să critici doar comportamentul, nu şi persoana.
- Să reafirmi aspectele bune ale persoanei respective.
- Să fixezi o dată de reevaluare.

Şi nu uita să lauzi progresele pe care le face!

Cuvinte înţelepte

Laudele nesincere sînt mai rele decît lipsa laudelor.

14 Cum să obţii succesul cu ajutorul celorlalţi

După cum am afirmat de mai multe ori, succesul nu se poate obţine decît cu ajutorul oamenilor. Aceasta înseamnă că un manager sau un administrator obţine rezultate nu numai prin propriile sale eforturi - se obţin rezultate cu mult mai bune dacă sînt mai mulţi oameni care contribuie şi îi uneşti într-o echipă coezivă.

Am discutat despre leadership şi despre comunicare şi am analizat principiile stilurilor eficiente de conducere, precum şi importanţa unei comunicări motivante.

În capitolul de faţă, vreau mai întîi să discut despre modul în care să dai instrucţiuni pentru a obţine rezultate, apoi să analizez delegările eficiente.

Cum să dai instrucţiuni

Fiecare administrator şi manager trebuie ca, din cînd în cînd, să le dea altora ordine şi instrucţiuni. Uneori, se întîmplă ca aceste instrucţiuni să fie date în cadrul unor conferinţe sau seminarii, unde managerii-şefi trebuie să prezinte noi strategii, metode de operare şi, în multe

cazuri, schimbări ale politicii sau chiar ale practicilor de lucru. În cartea mea *Speak for Yourself*, am analizat în detaliu tehnicile care trebuie folosite în aceste situaţii, aşa că nu voi mai relua acele lucruri încă o dată aici. În schimb, mă voi concentra asupra modului în care trebuie să gîndeşti pentru a-ţi dezvolta voinţa, entuziasmul şi, bineînţeles, motivaţia pentru a înţelege mesajul comunicat şi a-l pune în practică. Acest lucru este la fel de important ca şi însuşi faptul de a da instrucţiuni sau ordine.

Am fost o dată invitat să ţin un discurs la un seminar organizat de una dintre cele mai mari companii de asigurări din Marea Britanie. Se adunaseră toţi directorii executivi şi avea loc lansarea noii strategii a companiei, pentru proiectarea căreia se făcuseră cercetări şi eforturi ce duraseră vreo doi ani şi jumătate. Detaliile prezentării au fost cele mai impresionante pe care le-am văzut în viaţa mea.

Fiecare detaliu al noului plan fusese gîndit cu grijă înainte de data lansării şi a prezentării – însă neluînd în consideraţie factorul uman. Se pregătiseră sistemele, documentaţia şi structura organizaţională, dar se neglijase cu totul reacţia forţei de muncă. Teama imensă şi lipsa de încredere pe care le provoacă termenul *schimbare*, precum şi dezvoltarea de personal necesară pentru ca programul să aibă succes fuseseră trecute cu vederea. Pe scurt, motivaţia de care era nevoie pentru ca angajaţii să implementeze noua strategie cu succes lipsea cu desăvîrşire, iar reacţia era una negativă, nu pozitivă. Dacă managerul şi-ar fi dat seama de importanţa *training-ului de dezvoltare personală*!

Următorul meu exemplu este o mare firmă din domeniul industriei alimentare. Şi această companie hotărîse că a

venit timpul să facă o schimbare în structura sa operaţională, de la o linie de comunicare verticală la o abordare mai laterală.

Noua strategie a fost lansată în prezenţa directorilor executivi. După vreo trei luni, a trebuit ca aceleaşi lucruri să fie repetate exact pentru acelaşi grup. S-a descoperit rapid că mesajele şi schimbările ce fuseseră comunicate nu au fost aplicate şi nu erau operaţionale.

În acest exemplu, strategia nu fusese comunicată clar de prima dată şi, în plus, la fel ca şi în primul exemplu pe care l-am dat, motivaţia lipsea cu desăvîrşire. Directorii executivi au plecat de la primul eveniment fără nici un fel de impuls de a pune în practică schimbările.

Oamenii trebuie să fie inspiraţi, motivaţi şi să li se vîndă idei, strategii sau metode noi pentru a avea performanţe mai bune. O foarte mare parte din munca mea implică faptul de a vorbi la conferinţe, convenţii şi seminarii cu scopul de a-i face pe oameni să se simtă încrezători şi motivaţi pentru a se apuca de treabă.

Instrucţiunile şi ordinele nu rezolvă neapărat problemele legate de schimbarea practicilor de lucru. Însă, în orice situaţie, managerul ar trebui să transmită prin viu grai sarcinile şi responsabilităţile ce conduc spre ţelul comun al organizaţiei.

Comunicarea motivantă

Hai să trecem în revistă şase idei de a da instrucţiuni care *chiar* dau rezultate, care *chiar* stimulează voinţa şi formează un stil motivant de comunicare managerială. Permite-mi să mai subliniez încă o dată faptul că trebuie

folosită comunicarea orală, nu cea scrisă, deşi aceasta poate fi urmată apoi de un document scris.

1. Exprimă clar care este ordinul sau instrucţiunea. Este o recomandare ce ţine de bun-simţ, ştiu – însă prea mulţi oameni cu o funcţie de conducere nu spun exact ce anume se cere, în forma cea mai simplă. Ei adesea înţeleg situaţia atît de bine, încît presupun că şi celălalt ştie despre ce vorbeşte.
2. Ce ar fi să le ceri oamenilor să repete instrucţiunile tale cu cuvintele lor? Mulţi oameni, atunci cînd li se dau instrucţiuni, nu vor să admită că nu înţeleg pe deplin tot ceea ce s-a spus sau se aşteaptă de la ei, mai ales dacă simt că managerul lor este o persoană care nu prea are răbdare.
3. Încurajează oamenii să discute şi să pună întrebări. Nu lăsa impresia că ai fi iritat sau deranjat dacă s-ar pune întrebări. Permiţîndu-le oamenilor să pună întrebări, măreşti gradul lor de implicare şi participare. Aceasta reduce şi riscul apariţiei neînţelegerilor şi oferă ocazii pentru clarificări. „Ce crezi despre... ? " „Care este părerea ta ? " „Ai vreo idee ? "
4. Încearcă mai degrabă *să întrebi* decît să comanzi. Un lider motivant ştie că poate obţine un succes mai mare cu ajutorul celorlalţi dacă întreabă politicos decît dacă latră ordinele. Mai degrabă „Ai putea, te rog, să livrezi coletul acesta astăzi ? " decît „Vreau ca pachetul ăla să fie livrat azi" sau, mai rău, „Livrează coletul ăla astăzi". „Eşti amabil să întocmeşti raportul ăla pînă la prînz ? " este o formulare mai potrivită decît „Raportul ăla să fie gata pînă la prînz". Felul în care le ceri oamenilor să facă ceva face toată diferenţa, atît în ceea ce priveşte relaţia dintre voi, cît şi cooperarea pe care o vei primi. Dacă întrebi, vei evita resentimentele.

5. Spune-i persoanei respective *de ce*. Poate fi doar o scurtă explicaţie ; atunci cînd cineva înţelege de ce trebuie ca o anumită instrucţiune să fie pusă în practică, nu numai că sarcina respectivă devine mai interesantă, ci persoana respectivă îţi va înţelege mai bine punctul de vedere. Este mai puţin probabil ca o persoană care înţelege de ce face un anumit lucru să facă greşeli. De asemenea, ea va deveni mai implicată şi mai dedicată, iar dacă sarcina devine nenecesară, îşi va da seama că trebuie să se oprească. Pe de altă parte, dacă nu înţelege motivul pentru care face acel lucru, va continua să îl facă orbeşte.
6. Monitorizează. A te menţine la curent este una dintre cele mai eficiente metode de a împiedica micile probleme să devină unele mari. Mai are şi avantajul că oamenii vor fi foarte dispuşi să îţi ofere informaţii despre succesele lor, iar aceasta îi va încuraja să obţină rezultate pozitive. Oamenilor nu le place să îi dea managerului lor veşti proaste, aşa că, dacă ştiu că li se va cere să discute ceva, implicarea lor şi hotărîrea de a reuşi vor fi mult mai puternice. Este nevoie de foarte multă atenţie în anumite cazuri. Unora le lipseşte încrederea, alţii sînt foarte sensibili sau, la cealaltă extremă, au o problemă legată de ego. Asemenea oameni s-ar putea să fie convinşi să creadă că ei au avut ideea de a face treaba respectivă. Conversaţia poate deveni ceva de genul : „Cum crezi că ar trebui rezolvată această problemă ? ", iar după ce îşi spun părerea, răspunsul poate fi : „Mă gîndeam eu că o să spui asta" sau „Mă gîndeam eu că asta crezi cu adevărat".

Cele mai importante şase cuvinte sînt: „Recunosc că am făcut o greşeală".

Cele mai importante cinci cuvinte sînt: „Sînt foarte mîndru de tine".

Cele mai importante patru cuvinte sînt: „Care este părerea ta?".

Cele mai importante trei cuvinte sînt: „Dacă eşti amabil".

Cele mai importante două cuvinte sînt: „Îţi mulţumesc".

Cel mai important cuvînt este: „Noi".

Cel mai puţin important cuvînt este: „Eu".

Delegarea

Succesul se obţine cu ajutorul oamenilor. Marii lideri şi manageri ai lumii în mod sigur au cel puţin două lucruri în comun. Mai întîi, doresc să angajeze oameni cu abilităţi sau cunoştinţe mai mari decît cele pe care le au ei, iar în al doilea rînd, au capacitatea de a-i face pe oameni lideri. Cu alte cuvinte, caută modalităţi de a se replica în alţii.

Îi poţi face pe oameni să progreseze însărcinîndu-i cu anumite responsabilităţi şi obligaţii, după ce ai plănuit această delegare cu foarte multă grijă. Nici un manager nu va realiza vreodată mare lucru dacă va încerca să poarte toată povara pe umerii săi.

Există patru etape către o delegare reuşită:

1. Presupune că oamenii care lucrează pentru tine sînt capabili. Managerii trebuie să accepte această presupoziţie. Ei trebuie să aibă această încredere în subordonaţii lor. Arătîndu-le că au încredere în angajaţii lor, majoritatea oamenilor se vor ridica la nivelul de capacitate pe

care managerul lor presupune că îl au. Mai devreme spuneam: „Nu abilităţile, ci dorinţa creează succesul". Abilităţile se pot învăţa, iar dacă un manager îşi arată încrederea pe care o are în capacitatea unui individ, aceasta va creşte, la rîndul său, dorinţa sa, dacă în momentul respectiv capacitatea sa este limitată.
2. Atunci cînd delegi o sarcină, lasă cît mai puţin loc pentru îndoială în mintea angajatului în ceea ce priveşte aşteptările. Spune-i persoanei respective:
   a) ce ar trebui să facă;
   b) de ce este nevoie de ea;
   c) cînd ar trebui ca treaba respectivă să fie gata.
3. *Însă nu îi spune cum să procedeze.* Acesta este secretul unei delegări reuşite. Atunci cînd îi spui cuiva exact cum vrei să ducă la capăt o sarcină, creativitatea sa nu mai este stimulată. Devine o treabă total plictisitoare, nu mai este nici o provocare şi el nu mai trebuie să-şi dezvolte nici o capacitate. Însă, dacă nu îi spunem cum să procedeze, se creează o provocare. Pune mintea la treabă. Fără îndoială, va apărea un anumit stres sau o anumită incitare, însă persoana respectivă va avea ocazia să gîndească. Ai putea să spui: „Sarcinile mele sînt mult prea importante ca să risc apariţia unei greşeli", caz în care îi poţi cere persoanei respective să se gîndească la cel mai bun mod de a rezolva sarcina, dar să se consulte cu tine înainte de a trece la acţiune. Aceasta, bineînţeles, îţi oferă un anumit grad de siguranţă şi, poate, mai puţine nopţi nedormite.
4. În sfîrşit, un manager motivant, bineînţeles, întotdeauna va acorda credit şi va lăuda persoana care face o treabă bună. Dacă, pe de altă parte, face o treabă de mîntuială (ceea ce este puţin probabil dacă ai urmat etapele de

mai sus), nu trebuie, în nici un caz, să faci mare caz de asta. Va şti că nu a făcut o treabă bună. De asemenea, îi va lipsi încrederea, iar dacă eşti un lider motivant, în mod sigur persoana respectivă nu va mai face aceeaşi greşeală şi a doua oară. Însă va învăţa ceva din asta, devenind astfel un angajat mai bun şi mai valoros în viitor.

De reţinut

Cele patru etape ale unei delegări reuşite sînt:

- Presupune că persoana respectivă este suficient de capabilă.

↓

- Explică-i ce are de făcut, însă.

↓

- Nu îi spune în amănunt *cum* trebuie să facă.

↓

- Acordă credit atunci cînd este cazul.

Cuvinte înţelepte

Nici o persoană care nu simte o bucurie reală atunci cînd cei ce îi sînt sau i-au fost subordonaţi obţin succese nu va fi niciodată un mare lider.

Richard Denny

15 Motivaţia acasă

Lumea în care trăim şi muncim cu toţii este o lume a oamenilor.

Pe parcursul cărţii de faţă m-am concentrat asupra idealurilor comunicării motivante între oameni – precum şi asupra principiilor automotivării –, cu obiectivul comun de a realiza un grad mai mare de succes şi de fericire.

Pe măsură ce oamenii urcă pe scara carierei, se aşteaptă de la ei să se implice mai mult, să fie mai loiali şi să muncească mai mult pentru patronul lor. Pe mulţi, munca îi absoarbe cu totul şi, din nefericire, nu mai păstrează un echilibru în ceea ce priveşte cantitatea de timp şi de efort acordate muncii şi cele dedicate vieţii personale.

Scopul vieţii devine munca: ei sînt atît de implicaţi, încît ajung în cele din urmă să fie dependenţi de muncă. Devin atît de dedicaţi companiei şi sarcinilor de serviciu, încît îşi distrug mediul familial. Pentru cei care lucrează pe cont propriu, afacerea lor şi implicarea lor în ea ocupă primul loc pe lista de priorităţi, dominîndu-le viaţa.

Sensul muncii este faptul că reprezintă un mijloc de a atinge un scop? Nu reprezintă un scop în sine. Sigur, muncim ca să cîştigăm bani, care, la rîndul lor, ne asigură

un stil de viaţă ce ne oferă plăcerile sau fericirea pe care le căutăm cu toţii?

Bucuriile vieţii par să fie importante doar atunci cînd le împărtăşim cu alţii. Fericirea şi plăcerea vin cu adevărat numai din partea altor oameni. Şi totuşi, mulţi directori executivi şi oameni ambiţioşi din lumea afacerilor distrug, fără să vrea, ceea ce s-au pornit să realizeze.

Sîntem cu toţii conştienţi de rata extrem de mare a divorţurilor în societatea occidentală. Există, bineînţeles, nenumărate motive pentru care şansa ca o căsătorie să se destrame în acest deceniu este mai mare decît acum 30 sau 50 de ani. Parţial, este din cauza faptului că divorţul nu mai e atît de stigmatizat ca înainte, a relativei uşurinţe de a obţine divorţul şi, de asemenea, a tensiunilor şi tentaţiilor vieţii în secolul XXI.

Însă este puţin probabil ca nevoia de a avea succes să devină mai mică, indiferent dacă oamenii lucrează pe cont propriu sau sînt angajaţi într-o companie.

Am discutat acest aspect cu mulţi directori executivi şi este trist cît de mulţi dintre ei sînt profund şocaţi şi surprinşi atunci cînd căsătoria lor se destramă. Iniţial, dau vina pe partenerul lor de viaţă, însă această amărăciune se transformă în remuşcare şi autoînvinovăţire.

Ei vorbesc despre cît de mult au muncit, despre serile şi weekend-urile petrecute la serviciu, despre dedicaţia şi implicarea de care au dat dovadă pentru a fi promovaţi şi a obţine salarii mai mari. Iar asta cu singurul scop de a cumpăra o casă mai mare sau mai bună, de a asigura condiţii de viaţă mai bune, educaţia copiilor lor şi siguranţa financiară pentru partenerii lor de viaţă. Au făcut-o pentru partenerul lor de viaţă şi totuşi nu reuşesc să înţeleagă că

fericirea şi plăcerea nu sînt oferite de bani, ci de faptul de a împărtăşi cu ceilalţi.

Trebuie să ai puterea empatiei pentru a te pune în pielea partenerului tău de viaţă.

Sănătatea şi bunăstarea

Sălile de operaţii din toată lumea sînt pline de oameni care nu sînt bolnavi, ci singuri sau deprimaţi. Aceştia nu mai au nici o speranţă, nici o dorinţă, nu au pe nimeni căruia să-i împărtăşească cele mai intime gînduri şi sentimente şi simt că nu sînt iubiţi şi că nimănui nu îi pasă de ei.

Ei suferă nu de o boală a trupului, ci a minţii, care evoluează rapid.

Oamenii care sînt fericiţi, motivaţi şi se străduiesc să obţină succes e mai puţin probabil că vor ajunge la doctor. Statisticile arată că oamenii care lucrează pe cont propriu sînt mai puţin predispuşi să se îmbolnăvească sau să ajungă la doctor decît cei ce lucrează pentru altcineva. De ce? Se poate trage concluzia simplă că persoanele cu o afacere proprie nu îşi permit să se îmbolnăvească şi trebuie să fie o sămînţă de adevăr în toate astea.

Însă, încă o dată, ca şi în toate celelalte cazuri, există şi excepţii de la regulă. O persoană ce se străduieşte mereu să aibă succes şi lucrează în fiecare seară şi în weekend se află sub o imensă tensiune şi este mai probabil ca ea să sufere de o boală de inimă decît altcineva, care ia viaţa mai uşor.

Dependenţii de muncă

Unii oameni vor justifica dependenţa lor faţă de muncă prin faptul că fac asta pentru beneficiul familiei lor. Însă în multe cazuri se străduiesc pentru propria lor satisfacţie. Apoi descoperă prea tîrziu tristeţea, singurătatea şi disperarea de a nu avea pe nimeni cu care să împartă succesul sau reuşita.

Motivaţia ţine, de fapt, de oameni. Este vorba despre a obţine succesul atît pentru individ, cît şi pentru grup, echipă sau organizaţie. Un succes de durată poate fi menţinut doar atît timp cît scopul de bază rămîne intact: satisfacţia pe care o ai atunci cînd împarţi cu alţii.

Prin urmare, orice persoană care este convinsă că la serviciu poate să-i motiveze pe alţii, dar nu este iubită, respectată sau preţuită acasă, în mod sigur minte.

Cei care vor aplica principiile din cartea de faţă în viaţa lor profesională vor avea succes. Însă cei care ignoră aceste principii în mediul familial vor crea conflicte şi supărare. Iar în cele din urmă aceasta va anula capacitatea de a-i inspira sau motiva pe alţii. Este sindromul „Poartă-te aşa cum le ceri altora să se poarte". Întreabă-te – TU AŞA FACI?

Cum să menţii un echilibru între muncă şi joacă

Viaţa înseamnă echilibru şi menţinerea acestuia. Dacă exagerezi într-o direcţie sau alta, în mod sigur vei da greş. Aşa că hai acum să trecem în revistă cîteva gînduri şi idei ce pot ajuta la menţinerea unui echilibru şi a unui scop în viaţă.

Fiecare om care are norocul de a-şi împărţi viaţa cu altcineva (fie copiii săi, fie partenerul de viaţă sau alţi membri ai familiei sale) simte „fiorul" sunetului paşilor acelei persoane atunci cînd ea ajunge acasă.

Acesta trebuie să fie în mod sigur unul dintre principalii factori motivanţi pentru noi toţi – faptul că cei de acasă se bucură cînd aud că sosim.

Totul se poate realiza atît de uşor – în primul rînd, trebuie să-ţi pese de ceilalţi, iar în al doilea rînd, trebuie să îţi planifici timpul. După cum am tot spus, oamenii îşi petrec prea mult timp făcînd planuri legate de muncă, de ce nu fac şi planuri legate de activităţile familiale?

Accept faptul că oamenii îşi planifică vacanţele, însă aceasta ar putea implica doar două-trei săptămîni pe an. Cum rămîne cu celelalte 50 de săptămîni?

Planifică-ţi activităţile de acasă. Poate fi vorba despre o vizită la un prieten, un drum cu maşina la ţară, o ieşire la teatru, la cinema sau o masă în oraş. Lista ar putea continua la nesfîrşit. Invită nişte prieteni în vizită, însă mai presus de orice găseşte ocazii în care toată familia să facă împreună diferite activităţi plăcute. Este o vorbă care spune: „O familie care se joacă împreună rămîne împreună".

Pentru a crea o viaţă familială motivată, este esenţial ca partenerii să discute despre ţelurile lor. Ei trebuie să hotărască împreună care sînt acestea şi amîndoi trebuie să se implice activ în urmărirea ţelurilor.

Partenerul plecat la serviciu ar trebui să îşi dea seama ce s-a petrecut acasă cît a lipsit. Aceasta ar putea să sune superficial, însă ia-o ca atare. Laudă faptul că celălalt şi-a schimbat coafura. Apreciază calitatea felurilor de mîncare pe care ţi le serveşte la masă. Remarcă dacă s-a făcut ceva deosebit în casă cît timp ai fost plecat.

Ştiu că, în ziua de azi, în multe familii, ambii soţi lucrează, însă nu în toate cazurile, iar mie, personal, îmi place foarte mult să îl numesc pe cel care stă acasă „directorul executiv al casei". În cazurile în care ambii soţi lucrează, responsabilităţile casnice ar trebui, bineînţeles, să fie împărţite între ei. Şi aţi putea juca un joc în care primul ajuns acasă să se gîndească la o surpriză frumoasă pentru celălalt, atunci cînd se va întoarce.

Ar trebui să eviţi să petreci prea mult timp în weekend-uri ocupat cu hobby-urile şi lucrurile care te interesează numai pe tine. Poate fi o atitudine extrem de egoistă ca unul din soţi să-şi petreacă cea mai mare parte a timpului liber doar cu propriile sale hobby-uri şi puncte de interes.

Comunicarea acasă este la fel de importantă ca şi la muncă. Încearcă să creezi ocazii pentru ca toţi membrii familiei să vorbească. Este important ca toţi din familie să ia masa împreună şi să mai stea de vorbă. Dacă se vorbeşte mai mult şi mai des, scad şansele de apariţie a conflictelor în cadrul familiei.

Pentru oamenii care sînt atît de norocoşi încît să devină părinţi, este esenţial ca ei să nu piardă nici un eveniment din viaţa copiilor lor: piesele de teatru de la şcoală, meciurile în care joacă sau discursurile pe care aceştia le ţin cu o anumită oacazie ar trebui să fie mai importante decît orice activitate legată de serviciu. Atît de des auzim părinţi care spun cum copiii lor au crescut atît de repede, încît au pierdut ocazia de a împărţi cu ei plăcerile şi succesele.

Şi, în sfîrşit, cel mai frumos cadou pe care un părinte poate să îl ofere copiilor săi este faptul că înţelege puterea şi efectele distructive ale gîndirii negative, precum şi puterea

şi potenţialul gîndirii pozitive – mai degrabă „Poţi" decît „Nu poţi".

Persoana care practică şi crede în motivarea adevărată acasă va reuşi cu mai mult succes să îi motiveze pe alţii la serviciu.

De reţinut

- Motivaţia nu se termină cînd ajungi acasă.
- Planifică ţeluri colective.
- Recunoaşte realizările.
- Evită să devii egocentric.
- Comunică mai mult şi mai des.
- Ţine minte că pe lista ta de priorităţi trebuie să fie incluse şi aspecte care ţin de viaţa ta familială.

Cuvinte înţelepte

Teme-te mai puţin şi speră mai mult; mănîncă mai puţin şi mestecă mai mult;

Plînge-te mai puţin şi respiră mai mult; vorbeşte mai puţin şi spune mai mult;

Urăşte mai puţin şi iubeşte mai mult;

Şi toate lucrurile bune vor fi ale tale.

Proverb suedez

Rezumat

Cum să te motivezi ca să cîştigi, după cum sînt sigur că ai aflat pînă acum, conţine unele dintre marile principii şi teorii ale succesului şi reuşitei.

Motivarea, aşa cum am spus de la început, trebuie să fie construită pe temelia speranţei. Ce anume îţi doreşti de la viaţă? Un serviciu mai bun? O casă nouă? Sănătate? O căsnicie fericită? Faimă, avere, succes?

Orice ar fi, poţi să obţii acel lucru. *Poţi să ai orice îţi doreşti cu adevărat, însă nu poţi avea tot ce vrei.* Cu cît te gîndeşti mai mult la această afirmaţie, cu atît devin mai acceptabile şi mai realiste adevăratele tale ţeluri.

Cu orice criză, problemă sau situaţie te-ai confrunta, este crucial să te concentrezi şi să ai în vedere ţelul tău atunci cînd te hotărăşti ce măsuri să iei. Foarte mulţi oameni fac greşeala de a permite ca ego-ul sau emoţiile lor să îi despartă de propriul ţel. Unii încearcă să aibă succes, pe cînd alţii simt că trebuie să îşi dovedească sau să îşi accentueze autoritatea.

Atunci cînd te confrunţi cu o situaţie dificilă, pune-ţi următoarele întrebări:

- „Această acţiune mă va duce mai aproape de ţelul meu – da sau nu?".
- „Ceea ce spun sau fac va da rezultatul pe care îl scontez?".

Înainte de a face ceva, gîndeşte-te la consecinţe. Ţelurile tale ar trebui să fie ţinta fiecăreia dintre acţiunile tale.

A fi motivat implică a avea succes şi, pentru a fi motivat şi a avea succes, trebuie să fii dispus să faci orice este nevoie pentru asta. Te rog să înţelegi că a cîştiga este o stare sufletească şi e mai importantă decît acţiunea în sine. Disponibilitatea precedă acţiunea. Este atît de uşor să justifici slăbiciunea, repingerea ţelurilor ca fiind nerealiste sau cinismul, însă chiar POŢI să ai orice îţi doreşti. Fii dispus să faci mai mult, fii dispus să iei orice măsură decentă este necesară. Iniţial, ar putea fi nevoie de anumite sacrificii, însă nu va trece mult pînă te vei bucura de răsplata reuşitei şi a succesului.

Poate că unul dintre ţelurile intangibile este de a deveni şi de *a rămîne* o persoană motivată. Ba poţi — ÎNTOTDEAUNA.

Mai răsfoieşte această carte din cînd în cînd. Mai aruncă-ţi ochii asupra diferitelor liste. Reaminteşte-ţi principiile – şi nu uita: ca persoană motivată, nu poţi să nu-i motivezi şi pe alţii.

Da, ai o capacitate înnăscută de a face asta!

Acceptă responsabilitatea de a accepta lucrurile aşa cum sînt, dar şi aceea de a le schimba. Bucură-te de responsabilităţile de a fi o persoană care îi motivează pe alţii.

Baftă, succes! ! !

Se poate face

Cineva a spus că nu se poate face
Însă el, rîzînd pe înfundate, a răspuns
Că s-ar putea să fie adevărat, însă el
Nu va spune asta pînă nu va fi încercat.

Aşa că s-a pus pe treabă, cu un zîmbet abia schiţat
Pe chip, dacă era îngrijorat, o ascundea bine;
A început să cînte cînd s-a apucat cu nădejde de treaba aceea
Care nu se putea face şi a făcut-o.

Sînt mii de oameni care îţi vor spune că nu se poate face;
Sînt mii de oameni care profeţesc eşecul;
Sînt mii de oameni care îţi vor arăta, unul cîte unul,
Pericolele care te pîndesc la tot pasul.

Însă apucă-te imediat de treabă cu un zîmbet,
Suflecă-ţi mînecile şi fă-o;
Începe să cînţi cînd te apuci de treaba
Care nu se poate face şi o vei face.

Anonim

Aprecieri pentru Richard Denny şi cărţile lui:

„Richard Denny este maestrul motivării. Dacă citeşti cartea de faţă, aceasta probabil îţi va schimba viaţa. Eu nu aş fi ajuns unde sînt azi fără Richard Denny."

Rosemary Conley

„Richard Denny îţi arată cum să te vinzi unui public, cum să te pregăteşti bine, să stăpîneşti tensiunea nervoasă, să faci o prezentare bună şi să-ţi perfecţionezi stilul discursiv."

Business Franchise

„Richard Denny acoperă domeniul într-un mod mai chibzuit şi mai sistematic decît alţi autori de acest gen."

Modern Management

„O lectură fantastică, rezultatele ar putea umple volume întregi."

Steve Bennet, Jungle.com

„Excelentă – noi am cumpărat 400 pentru agenţii noştri de vînzări."

Alan Jones, TNT Express (UK) Ltd

„Am 27 de ani – nou în domeniul vînzărilor. A doua zi după ce am citit această carte, am cîştigat un comision

de 618 lire sterline – probabil cea mai bună investiţie pe care am făcut-o vreodată."

P.H. Farmer, reprezentant de vînzări

„Cea mai bună carte scrisă vreodată în domeniul vînzărilor. Mi-a schimbat viaţa, m-a ajutat să obţin o promovare şi să am mari satisfacţii financiare."

Tony Dobbins, manager zonal, Century Insurance

Pentru mai multe informaţii despre cărţile, casetele video şi audio şi CD-urile lui Richard Denny, vă rugăm să scrieţi la următoarea adresă:

The Richard Denny Organization (RDO)
PO Box 16
Moreton-in-Marsh
Gloucestershire GL56 0NH

Tel.: 00 44 + (0) 1608 651597
Fax: 00 44 + (0) 1608 651638
E-mail: **success@denny.co.uk**

Sau vizitaţi situl **www.denny.co.uk** pentru a citi un mesaj motivant în fiecare zi.